



## ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRA DA MICRORREGIÃO DE UBÁ/MG SOB A PERSPECTIVA DE *CLUSTER*\*

Eduardo Morais Bueno<sup>1</sup>  
Gustavo Quiroga Souki<sup>2</sup>

1 – Mestrando em Administração no Centro Universitário UNA e professor de Graduação no Centro Universitário de Belo Horizonte UniBH. Email: [embueno@hotmail.com](mailto:embueno@hotmail.com)

2 – Professor Doutor do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário UNA. Email: [gustavo@souki.net.br](mailto:gustavo@souki.net.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eduardo Morais Bueno y Gustavo Quiroga Souki (2017): “Análise da cadeia produtiva moveleira da microrregião de UBÁ/MG sob a perspectiva de cluster”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (enero 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/17/cluster.html>

### RESUMO:

O presente estudo de caso faz uma análise do polo moveleiro da microrregião de Ubá/MG, a partir de 5 dimensões. Com uma abordagem qualitativa e de caráter descritivo, foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de instituições públicas e privadas do polo. Foi possível perceber que o poder público está afastado do polo, atuando apenas como agente normativo, fiscalizador e punitivo. As relações entre os participantes da cadeia se caracterizam como frágeis, imediatistas e necessitando de maior confiança. Além disso, as associações e instituições de apoio são poucas e não muito participativas. Diversas sugestões para expansão do polo foram identificadas, incluindo, a maior participação do poder público com efetivas ações de desenvolvimento, maior proximidade com universidades e outras instituições de apoio, e o avanço no aperfeiçoamento gerencial dos empresários.

**Palavras-chave:** *Cluster*. Arranjo Produtivo Local. Polo Moveleiro.

### ABSTRACT:

The present case study brings an analysis of the furniture productions chain of the Ubá / MG micro-region, under 5 dimensions. With a qualitative and descriptive approach, in-depth interviews were conducted with representatives of public and private polo institutions. It was possible to perceive that the government is away from the cluster, acting only as normative, supervisory and punitive agent. The relationships between the different agents in the chain are characterized as weak, shortsighted and requiring greater confidence. In addition, associations and support institutions are few and not very participatory. Several suggestions for the cluster expansion were identified, including greater public participation with effective development actions, more proximity to universities and other supporting institutions, and improvement on managerial training of the entrepreneurs.

**Keywords:** Cluster. Local Productive Arrangement. Furniture Productive Chain.

## 1. INTRODUÇÃO

As redes de empresas, ou redes organizacionais, vêm despertando interesse da literatura desde o final do século XX, graças a exemplos de sucesso, tais como o modelo de produção da Toyota no Japão. A percepção de que trabalhar de forma

\* Artigo extraído da dissertação de mestrado “Análise da cadeia produtiva moveleira da microrregião de Ubá/MG sob a perspectiva de cluster” apresentada ao Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil. O trabalho completo pode ser acessado em <http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Eduardo-Morais-Bueno.pdf>.

isolada não gera tanto valor para a organização quanto trabalhar de forma colaborativa, despertou nas empresas a necessidade de atuar em redes empresariais, onde há compartilhamento de recursos, aprendizado e informações (KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015).

Redes empresariais podem impulsionar a economia de determinada região, favorecendo a competitividade através da inovação. Uma das vantagens para uma empresa em fazer parte de uma rede, está no fato de poder juntar forças, para que, coletivamente, consiga crescer e tornar-se maior. Neste contexto, a participação em uma rede inserida em uma mesma região geográfica – um cluster-, possibilita maior acesso a informações e parcerias (OSINSKI et al., 2015).

O conceito dos clusters envolve um fenômeno econômico onde em um ambiente competitivo, muitas empresas, com proximidade geográfica, competem e colaboram simultaneamente com o intuito de obter diferentes ganhos econômicos. Os clusters permitem ganhos em escala e impulsionam a capacidade competitiva das organizações participantes, onde as menores distâncias geográficas, a maior capacidade de entendimento entre as partes e a criação e o compartilhamento de conhecimento, fortalecem estes ganhos (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

O destaque econômico de clusters de sucesso são em si só, motivo importante para o aumento da atenção que este modelo tem recebido da comunidade científica e dos governos. Exemplos como o Vale do Silício, a indústria do cinema em Hollywood, na Califórnia, a indústria da moda na Itália além dos clusters do vinho na Austrália ou no Chile, mostram o sucesso que se pode alcançar com a aglomeração de empresas em um mesmo local (PORTER, 1998).

Os clusters são tidos ainda como importantes espaços para a inovação. Devido à proximidade geográfica, há maior troca de informações. Além disso, os *spillovers*, ou seja, o desdobramento a partir de tecnologias existentes, a concentração de pessoal qualificado e a existência de infraestrutura e apoio adequado, são fatores que potencializam o processo criativo e conseqüentemente a inovação (LAI et al., 2014; NISHIMURA e OKAMURO, 2011).

No Brasil, o termo *cluster* industrial foi cunhado como APL (Arranjo Produtivo Local). A atenção sobre este fenômeno, e as possibilidades de ganhos no desenvolvimento local com suas características teve início em 2004, com a

oficialização do termo pelo Governo Federal, e políticas de apoio e incentivo tiveram início em todas as esferas da administração pública (FIESP/MDIC; 2007).

Naquele ano, o governo reuniu diversas entidades governamentais e não governamentais para a formação de um Grupo de Trabalho Permanente com foco no desenvolvimento dos APLs (GTP APL) sob comando do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Foram identificados os arranjos produtivos existentes no Brasil e elaborados planos de curto e longo prazo para cada um deles, com o objetivo de promover a competitividade e sustentabilidade nos territórios abrangidos pelos APLs (BELLUCCI *et al.*, 2014).

E dentre os APLs do Brasil elencados como prioritários para ações do GTP APL está o arranjo produtivo moveleiro de Ubá, que em 2007 teve um plano de desenvolvimento elaborado, onde instituições públicas e privadas se reuniram para elaborar ações para ampliação de mercado, aumento das vendas e geração de emprego, com o intuito de fortalecer e desenvolver de modo sustentável as indústrias moveleiras de Ubá e região (SEBRAE; INTERSIND; FIEMG, 2007).

A cadeia moveleira da microrregião de Ubá, localizado na Zona da Mata Mineira, se destaca não só na economia local, mas também no cenário econômico do Estado de Minas Gerais. Tendo iniciado na década de 1960, o setor moveleiro é o maior empregador da região, contando com mais de 400 empresas, sendo responsável pela geração de cerca de 70% das vagas de emprego da região (ALBINO *et al.*, 2008). O número de empregos gerado pelo setor na região é na ordem de 40.000 vagas, entre empregos diretos e indiretos (OLIVEIRA *et al.*, 2010), o que demonstra sua importância econômica tanto para a região da Zona da Mata Mineira, como para o Estado de Minas Gerais.

Apesar de seu tamanho, capacidade econômica e forte geração de emprego, algumas publicações citam que a cadeia moveleira de Ubá apresenta problemas estruturais que inibem seu maior desenvolvimento. São citados problemas tais como ausência de cooperação horizontal, baixo nível de profissionalização dos gestores, problemas nas relações entre fabricantes e fornecedores, concorrência baseada em preços e até carência de infraestrutura (CROCCO; HORÁCIO, 2001; SOUZA FILHO *et al.*, 2013; TEIXEIRA *et al.*, 2009).

Desta forma, o presente trabalho buscou fazer uma análise da situação atual da cadeia moveleira de Ubá, apresentando qual o formato e qual a dinâmica existente, buscando apontar as principais características, relacionando pontos fortes e fracos, e ainda buscou identificar sugestões para melhor desenvolvimento do polo.

Diante do exposto, a importância deste estudo se baseia na relevância da cadeia moveleira para a economia local da microrregião de Ubá, podendo o trabalho trazer à tona ações que a própria cadeia, através de seus principais agentes, sejam eles internos ou externos, aí incluindo as entidades governamentais, possam tomar para seu maior desenvolvimento.

O trabalho está organizado da seguinte forma: a seção II trata da abordagem teórica, onde serão abordados os assuntos referentes à fundamentação da pesquisa do tema. Já a seção III é dedicada ao detalhamento da metodologia. Na seção IV apresentamos a análise e interpretação dos resultados. E, por fim, a seção V traz as considerações finais a partir dos resultados alcançados.

## **2. CLUSTERS**

Porter (1998) caracterizou os clusters como sendo concentrações geográficas de empresas que estejam relacionadas entre si, e sejam de um determinado campo de atuação. Os clusters devem possuir uma matriz de empresas interligadas de alguma forma, o que favorece a competitividade. Assim, tanto o conceito originalmente americano de clusters, como a versão Brasileira de Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou mesmo aglomerado, denotam o mesmo sentido de relacionamento entre os diversos agentes, que acabam por estabelecer uma rede de troca e complementação em torno de uma atividade produtiva (OLIVEIRA et al., 2012).

Em um cluster, as empresas estão muito mais expostas a novas possibilidades tecnológicas, operacionais, marketing, logística, e muitas outras. O relacionamento de outras entidades com o cluster (por exemplo, universidades) facilita o aprendizado contínuo. Por outro lado, a empresa isolada enfrenta custos mais elevados e maiores dificuldades para acesso às possibilidades coletivas, além de ter uma maior necessidade de criar conhecimento dentro de seus portões (PORTER, 2000).

O poder público pode atuar de diferentes formas no desenvolvimento de um cluster. De acordo com Porter (2000), um governo eficiente deveria disponibilizar força de trabalho especializada, estrutura física de infraestrutura adequada e ainda informações econômicas relevantes e atualizadas. A atuação governamental deve focar no reforço dos clusters existentes, ao invés de tentar criar novos clusters. Este processo deve começar com o reconhecimento da existência do cluster, e a partir daí, remover obstáculos, reduzir limitações e eliminar ineficiências que impeçam a produtividade e inovação no cluster.

Não há dúvidas de que o governo possui papel de suma importância no desenvolvimento e sustentabilidade de um cluster. O papel do governo para ajuda e desenvolvimento de um cluster pode ter várias dimensões, sendo o primeiro, como uma inexistência de políticas econômicas governamentais para o cluster. Em segundo, uma atuação catalítica, onde o governo atua apenas como mediador entre as diversas partes, mas seu envolvimento direto é limitado. Temos ainda uma atuação de suporte, onde o governo além de atuar mediando os diversos grupos, também provê investimentos em infraestrutura e educação, e atua de forma passiva. A quarta forma de atuação do governo é a diretiva, onde são lançados programas como foco em melhoria de economias locais através de clusters. E por último, a atuação intervencionista do estado, onde ele atua de forma mais ativa, provendo subsídios e promovendo proteções e regulações, e ainda tomando mais decisões que instituições privadas, inclusive tendo propriedade ou mesmo controle de empresas do cluster (GALLARDO ESTRELLA, 2011).

No Brasil, a principal atuação do Estado em relação aos APLs cabe ao Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), coordenado pelo MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), e que reúne 34 entidades governamentais e não governamentais. O GTP APL foi instalado em agosto de 2004 pela Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004 e posteriormente complementada em 24/10/2005. Sua coordenação é realizada pela Coordenação-Geral de Arranjos Produtivos Locais, órgão do Departamento de Competitividade Industrial do MDIC. Esta se constitui, também, como Secretaria Técnica do GTP APL (MDIC, 2015).

As conexões entre os diversos elos de um cluster são cruciais para a competitividade. Porter (2000) destaca a importância da conexão entre as firmas e indústrias para aumento não somente da produtividade, mas também do nível de inovação e geração de novos negócios no cluster. Importante destacar que, para uma organização, simplesmente fazer parte de um cluster não significa necessariamente que a empresa irá se beneficiar economicamente. Isso somente acontecerá se a empresa estiver bem conectada aos elos da rede (BOSCHMA; FORNAHL, 2011).

A extensão e natureza das ligações entre os participantes de um cluster, ou seja, clientes, fornecedores e concorrentes, podem determinar o avanço das empresas, proporcionando novos conhecimentos, melhores práticas e disponibilidade de recursos dentro do cluster. (LI; VELIYATH; TAN, 2013).

No entanto, relações de cooperação não devem ocorrer apenas entre as empresas do cluster, mas também com as associações e entidades governamentais e não governamentais que dão apoio à estrutura (CARVALHO *et al.*, 2016).

Sobre a cooperação entre os diversos membros de um cluster, Carvalho *et al.* (2016) mencionam que a existência de cooperação entre as empresas, não significa que não haja competitividade.

No Brasil, um dos objetivos das políticas públicas do GTP APL, está diretamente relacionado à uma melhor relação entre os diversos agentes de um cluster. Assim, as ações desdobradas do grupo devem incentivar a cooperação interna, além do estímulo à presença de relações mais fortes ao longo das cadeias produtivas, incluindo ainda um aumento da coordenação entre diferentes APLs, mas atuantes no mesmo setor (BELLUCCI *et al.*, 2014). De acordo com os autores, entre as políticas de fortalecimento dos APLs estavam ações para estimular maior interação entre os agentes, desde os estágios embrionários de um arranjo produtivo, onde o foco é a maior disseminação das informações, até o incentivo pela consolidação de redes de relacionamento em APLs já consolidados.

A presença de mão de obra especializada é característica básica de um cluster (PORTER, 2000; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL., 2003; CHLEBÍKOVÁ; MRÁZIKOVÁ, 2009; DELGADO; PORTER, STERN, 2014), mesmo Marshall (1920), já colocava como um dos direcionadores dos chamados distritos industriais, a

concentração de mão de obra. No entanto, a capacidade de aprimoramento da mão de obra local é de crucial importância para aumento da produtividade e inovação de um cluster.

No Brasil, instituições como SEBRAE e SENAI agem como instituições capacitadoras, oferecendo treinamentos, consultorias e programas para a melhoria dos processos gerenciais, das habilidades de liderança e do comportamento do empreendedor. O objetivo é aumentar o nível de escolaridade e capacitação dos trabalhadores, o que reflete no maior nível de competitividade das organizações de um cluster (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Além disso, faculdades e universidades presentes na região de um cluster, podem, além de promover pesquisas de desenvolvimento de produtos, processos e tecnologia, atuar na formação de pessoas para atuação na operação e gestão das empresas (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Também neste ponto a atuação do GTP APL elaborou ações de promoção da capacitação gerencial aos gestores dos APLs, assim como para os formuladores de políticas para APLs. A falta de qualificação destes personagens pode levar à uma baixa qualidade tanto na elaboração como na gestão das ações e projetos. As políticas nesta área incluem capacitação de liderança e capacidade para manipulação de diferentes ferramentas gerenciais, com o intuito de melhor avaliação dos resultados, e capacidade para se fazer ajustes, quando se fizer necessário (BELLUCCI *et al.*, 2014).

Suzigan, Garcia e Furtado (2007) destaca que para se caracterizar um cluster como tendo uma boa estrutura de governança, deve haver a presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, que interajam com o setor produtivo. A atuação de associações de classe, ou mesmo de uma empresa líder, pode ter efeitos externos, e principalmente internos, com a melhoria da competitividade das instituições do cluster. Pode ainda, a partir do estímulo destas associações ou sindicatos, incentivar relações mais amistosas entre as empresas, tendo como consequência positiva o incremento da competitividade do sistema como um todo.

Importante citar a importância de associações locais dentro dos clusters. Em caso de ausência ou falhas do Governo em promover pesquisa e desenvolvimento,

ações de apoio do cluster podem ser promovidas e implementadas em regime de cooperação com as organizações locais, tais como associações comerciais e câmaras de comércio e indústria. Possíveis falhas do governo podem também ser mitigadas desta forma (NISHIMURA; OKAMURO, 2011).

Li, Zubielqui e O`Connor (2015) ao mencionar as organizações locais de apoio, citando instituições acadêmicas, instituições financeiras e outras agências de suporte, destacam a importância destas instituições para preparação de mão de obra qualificada, abertura de novas empresas, serviços de consultoria e cooperação em pesquisa e desenvolvimento. Os autores afirmam ainda a importância que tais instituições desempenham na atualização e disseminação de conhecimento no cluster, tornando-se importantes na integração das empresas, incentivando a cooperação.

### **3. METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, porque busca descrever o funcionamento da cadeia moveleira da microrregião de Ubá/MG. Conforme descrito por Raupp e Beuren (2003), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população, buscando analisar, classificar e interpretar fatos observados pelo pesquisador, sem que este interfira neles.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Dado que a presente pesquisa está focada em um cluster – Polo Moveleiro da microrregião de Ubá/MG – o método de pesquisa “Estudo de Caso” é bastante adequado. De acordo com Yin (2015) este tipo de pesquisa busca responder basicamente o “como” e o “porque”, considerando que não exige por parte do pesquisador o controle de eventos comportamentais, e possui enfoque em eventos contemporâneos. O autor complementa afirmando que o estudo de caso é uma maneira de se fazer pesquisa empírica, dentro do contexto de vida real do objeto estudado, e utilizando múltiplas fontes de evidência, em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com autoridades locais, incluindo prefeitos e secretários de desenvolvimento econômico, representantes de instituições de apoio, empresários e gestores das empresas e lideranças representativas da unidade de análise que, de alguma forma, participam ou têm influência na cadeia moveleira de Ubá. A opção por um modelo semiestruturado de entrevista se deu pela flexibilidade que este pode proporcionar, ao mesmo tempo que possui um direcionador com as principais questões que se pretende abordar

Posteriormente, foram feitos cruzamentos entre os dados obtidos nas entrevistas com a literatura a respeito dos clusters, possibilitando a identificação de pontos fortes e fracos do APL moveleiro da microrregião de Ubá, tendo como referência as categorias: Inovação, políticas públicas, relação entre as partes, treinamento e desenvolvimento de mão de obra e associações e instituições de apoio.

A partir das entrevistas realizadas, foram também levantadas as sugestões dos diversos *stakeholders* ouvidos, para um maior desenvolvimento da cadeia.

Com o intuito de atender os objetivos propostos, o material coletado, entre entrevistas realizadas pelo pesquisador, e ainda as bases de dados públicas acessadas, foram submetidas à análise de conteúdo, conforme o modelo proposto por Bardin (2011), sendo que as 5 dimensões de análise mencionadas acima, foram definidas a partir da revisão da literatura de clusters, partindo dos estudos de Porter (1998 e 2000) e também de diversos outros autores posteriores a ele.

A unidade de análise da presente pesquisa é a cadeia moveleira da microrregião de Ubá/MG, localizada na Zona da Mata do estado de Minas Gerais, próximo às fronteiras dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

No APL é produzida uma sucessão de artigos do mobiliário, incluindo desde produtos feitos de madeira até móveis de metal e ainda estofados. O polo moveleiro de Ubá concentra em torno de 300 empresas tornando-se, assim, um dos mais importantes polos moveleiros do estado de Minas Gerais e também do Brasil.

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

Nesta seção será apresentada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. As análises foram feitas com a segmentação pelas 5 dimensões relativas à caracterização de um *cluster* mencionadas na metodologia.

Quando se fala em inovação, percebeu-se que no APL da microrregião de Ubá pouco se faz para a criação de novos conhecimentos. As poucas iniciativas de trocas de informações são feitas de maneira informal, entre empresários mais próximos. Desta forma, os produtos fabricados no polo, apesar de em geral serem de boa qualidade, não possuem design ou funcionalidades inovadoras, e são bastante padronizados.

Percebe-se que o polo não possui muita inovação em seus produtos, e que as novas empresas que surgem, são na verdade uma repetição do que já existe, já que normalmente são abertas por ex-funcionários de alguma outra indústria.

Crocco e Horácio (2001), já haviam detectado que no APL a inovação se apresenta muito mais como expertise a partir da tradição e experiência, faltando iniciativas para melhor desenvolvimento e aprimoramento de áreas que não sejam diretamente ligadas ao produto.

Em relação às políticas públicas, notou-se que existe um enorme afastamento de todas as esferas públicas em relação ao APL. Praticamente todos entrevistados reclamaram que a presença do Estado no polo moveleiro é muito mais normativo, fiscalizador e punitivo. Com pouquíssimas exceções, não se percebe ações do poder público visando o desenvolvimento do cluster, apesar de sua importância econômica e forte geração de empregos.

O GTP APL teve uma forte atuação junto ao polo moveleiro, mas após alguns anos as ações foram suspensas, e mesmo os principais interlocutores locais, não receberam mais qualquer tipo de informação sobre o grupo.

A relação entre as diversas partes da cadeia moveleira é também um ponto crítico a se destacar. Não se nota confiança entre os empresários, e a falta de relações fortes, formais e duradouras acaba por prejudicar o maior desenvolvimento do cluster. Percebe-se uma falta de união e de cooperativismo entre os concorrentes, com excesso de competitividade. Não se nota uma preocupação com o desenvolvimento do APL em conjunto, mas apenas com suas próprias empresas.

As relações com fornecedores são de modo geral fracas e não se nota parcerias de longo prazo, mas pelo contrário, sempre alguém busca levar vantagens nas negociações. E isso se desdobra também para as relações com os órgãos públicos,

que não possuem muita proximidade com os empresários, dado que estes preferem trabalhar de forma isolada, desconsiderando que estão alocados em um APL.

Crocco e Horácio (2001), ao enumerar ações específicas para maior desenvolvimento do cluster, já citavam a cooperação entre os diversos atores do APL como prioridade central. A sugestão dos autores seria a criação de grupos onde as empresas se reunissem para discussão de problemas em comum, e a elaboração de ações para solucioná-los. Neste aspecto, o sindicato patronal (Intersind) deveria ter papel fundamental como elemento de coordenação.

Ainda nesta linha, Macedo *et al.* (2011), assim expressaram:

O APL moveleiro de Ubá deve investir no fortalecimento de sua estrutura de coordenação, pois a partir da mesma é possível trabalhar iniciativas para redução das demais barreiras para o avanço das relações de cooperação no ambiente em questão (MACEDO *et al.*, 2011, p. 13).

Sobre treinamento e desenvolvimento de mão de obra no APL, foi notado que a mão de obra operacional do polo moveleiro de Ubá é preparada de duas formas: via cursos profissionalizantes, disponibilizados principalmente pelo SENAI, e pelos treinamentos “*on the job*”, onde os ofícios são aprendidos no próprio ambiente de trabalho. Isso ocorre devido a especificidades de alguns produtos, e em alguns casos, à falta de mão de obra disponível no mercado na qualidade e quantidade que se procura.

Um maior nível de produtividade poderia ser alcançado no APL moveleiro de Ubá com o incremento da qualificação de seus profissionais, conforme observado por Ervilha, Gomes e Alves (2013).

Já em relação ao preparo gerencial dos empresários, nota-se que eles são empreendedores com alto conhecimento técnico da produção, mas baixa escolaridade, o que acaba refletindo em técnicas de gestão mais conservadoras e que não favorecem o desenvolvimento. De acordo com Ervilha, Gomes e Alves (2013) também a falta de qualificação gerencial pode gerar gastos desnecessários que se desencadeiam por todos os setores da empresa e reduzem a produtividade.

Iniciativas do GTP APL no passado, procuraram capacitar estes empresários como gestores, o que na fala de alguns entrevistados, conseguiu surtir algum efeito e houve algum avanço nesta área. A intenção do grupo foi mostrar a importância da

formação dos gestores que fosse além da capacitação formal. O grupo atuou no desenvolvimento de capacidade de liderança, com a utilização de ferramentas para avaliação de resultados e realização de ajustes, quando for necessário (BELLUCCI *et al.*, 2014).

E a última dimensão analisada no polo moveleiro foi sobre as associações e instituições de apoio. Nota-se que são poucas as instituições que efetivamente contribuem para o desenvolvimento do APL. As duas principais organizações que atuam no polo são o Intersind, que é o sindicato das indústrias de marcenaria, e o SENAI.

O Intersind é uma entidade sindical patronal, criada em 1989 e possui entre seus associados majoritariamente as médias e grandes empresas da região. Sua atuação se destaca, por ter ações tanto de desenvolvimento técnico e gerencial, como também reuniões temáticas sobre os diversos assuntos que envolvam o polo, e ainda propicia interlocução com os diversos órgãos públicos que de alguma forma, possam influenciar no polo moveleiro.

A importância do Intersind foi também destacada por Oliveira Júnior (2013), que assinalou o papel do sindicato como principal articulador de estratégias e políticas para o desenvolvimento do APL.

A outra instituição que mereceu destaque nesta pesquisa, foi o SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, que possui instalações robustas para preparação de mão de obra operacional, possuindo diversos cursos profissionalizantes voltados para a indústria moveleira. A instituição atua ainda na implantação de projetos do Governo Federal, entre eles, o programa Brasil Mais Produtivo (B+P) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), onde consultores implantam ferramentas gerenciais para aumento de produtividade em empresas do setor moveleiro.

A pesquisa buscou também identificar junto aos entrevistados, sugestões de ações que poderiam contribuir para o desenvolvimento do polo moveleiro. Os principais pontos sugeridos foram: a maior participação do poder público com efetivas ações de desenvolvimento, maior proximidade com universidades e outras instituições de apoio, e o avanço no aperfeiçoamento gerencial dos empresários, visto que aqueles que não estavam devidamente preparados, estão com maior

dificuldade para atravessar a crise econômica do Brasil dos anos de 2015 e 2016. Foram ainda citados projetos de realização de transporte (entrega de produtos) em conjunto e a criação de um grupo de compras, buscando fortalecimento em conjunto das empresas da região.

Importante notar que, apesar da maioria dos entrevistados ter mencionado problemas com o poder público, várias das sugestões não dependem de iniciativas do Governo, mas sim de uma maior articulação entre os membros da cadeia, visando um desenvolvimento comum.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um mercado competitivo e globalizado, como as empresas enfrentam nos dias atuais, não há dúvidas de que trabalhar em rede é uma forma de prosperar, e em alguns casos, até sobreviver. Trabalhar sozinho ou isolado de seus fornecedores, do poder público, e até de seus concorrentes pode deixar uma empresa para trás, em termos de desenvolvimento e inovação.

Como um bom exemplo de redes organizacionais, os clusters são concentrações de empresas que possuem algum tipo de relação e atuam no mesmo segmento. Não importa se seja consumidor, fornecedor, entidade de apoio ou órgão governamental, em um cluster, todos devem estar interligados, estabelecendo relações de troca e complementaridade.

No Brasil, o termo Arranjo Produtivo Local – APL define as concentrações de empreendimentos em torno de uma atividade econômica predominante, onde haja relacionamento entre as empresas e também com outras entidades públicas e privadas.

O APL moveleiro da microrregião de Ubá, apesar de jovem, pois formou-se há pouco mais de 30 anos, possui destaque na economia regional do estado de Minas Gerais. Possuindo em torno de 300 empresas, é composto majoritariamente por pequenas e médias empresas, mas possui também algumas de grande porte.

Apesar dos problemas de governança, falta de apoio do governo e ausência de mais ações das instituições de apoio, o APL moveleiro conseguiu prosperar nas últimas décadas, atingindo boa participação no mercado e alto volume de vendas. Isso ocorreu muito mais pelo espírito empreendedor dos empresários, boa qualidade

dos produtos e pela localização geográfica, já que o polo se encontra em posição privilegiada para atender os estados da região Sudeste, quando comparado com os polos moveleiros do sul do país.

Por um outro lado, durante a crise econômica brasileira de 2014 a 2016, mostrou que os empresários que não se prepararam adequadamente, fazendo gastos excessivos ou planejamento ineficaz, foram os mais atingidos pela retração. O isolamento e falta de coordenação entre os diversos atores, também foi fator decisivo em um momento de contração de mercado.

Conclui-se nesta pesquisa que o polo moveleiro da microrregião de Ubá possui problemas estruturais, principalmente relacionados ao relacionamento entre seus diversos agentes e atuação do poder público. É evidente que o APL conseguiu prosperar nas últimas décadas, mas quando se atinge um período de crise, fica perceptível o quanto as fragilidades do polo encontradas na pesquisa podem influenciar negativamente o seu desenvolvimento.

Espera-se que o presente trabalho possa servir de base para que instituições de apoio e órgãos governamentais estabeleçam estratégias para maior avanço e promoção do APL, buscando melhorias nas relações entre os diversos agentes do cluster e incrementando de forma agregadora a participação do poder público.

## REFERÊNCIAS

AHARONSON, Barak S.; BAUM, Joel AC; FELDMAN, Maryann P. **Industrial clustering and innovative output**. 2013.

ALBINO, Andréia Aparecida; LIM, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho; SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de; SUZUKI, Ronise. O APL moveleiro de UBÁ–MG: Uma análise frente aos determinantes do modelo do Diamante de Porter. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELLUCCI, Ana Caroline Suzuki; VELLASCO, Fabiany Maria Made e; SILVA, Iedo Brito da; MILANI, Maria Cristina de A. C. GTP APL: dez anos de avanços e perspectivas de futuro. **Boletim regional, urbano e ambiental – Ipea**. 2014.

BOSCHMA, Ron; FORNAHL, Dirk. Cluster evolution and a roadmap for future research. **Regional Studies**, v. 45, n. 10, p. 1295-1298, 2011.

CARVALHO, André Cutrim *et al.* Diagnóstico da Estrutura de Cluster da Indústria de Móveis de Madeira do Estado do Pará. In: **CODS-Coloquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 150-171, 2016.

CHLEBÍKOVÁ, Darina; MRÁZIKOVÁ, Janka. Clusters a new form of regions development in Slovakia. **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management**, v. 4, n. 2 (11), p. 134-142, 2009.

CROCCO, Marco; HORÁCIO, Francisco. Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais. O arranjo produtivo moveleiro de Ubá-MG. **Brasília: IPEA**, p. 179-235, 2001.

DELGADO, Mercedes; PORTER, Michael E.; STERN, Scott. Clusters, convergence, and economic performance. **Research Policy**, v. 43, n. 10, p. 1785-1799, 2014.

ERVILHA, Gabriel Teixeira; GOMES, Adriano Provezano; ALVES, Gillian Del Puppo. Determinantes do desempenho técnico das empresas moveleiras do Arranjo Produtivo Local de Ubá-MG. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, v. 13, n. 1, p. 97, 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP); MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO (MDIC). Manual de Atuação em Arranjos Produtivos Locais - APLs. São Paulo/Brasília, Decomtec/ Dmpme, 2007.

GALLARDO ESTRELLA, Roberto. **Extent of cluster-based economic development policies and the political/institutional context: A collective case study**. Mississippi State University, 2011.

KLEIN, Leander Luiz; ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Quem Devemos Ler? Insights para a Construção de uma Teoria sobre Redes Interorganizacionais. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 11, n. 21, p. 161-184, 2015.

KOZHUHAROVA, Galya; IVANOVA, Daniela; KOZHUHAROV, Michail. The Educational Cluster as a Form for Implementing Innovative Policies and Practices in Education and Teacher Training. **International Journal Scientific Papers**, v. 13, n. 2, p. 47, 2016.

LAI, Yung-Lung; HSU, Maw-Shin; LIN, Feng-Jyh; CHEN, Yi-Min; LIN, Yi-Hsin. The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 734-739, 2014.

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

LI, Huanmei; ZUBIELQUI, Graciela Corral de; O'CONNOR, Allan. Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance. **Small Business Economic**, v. 45, n. 3, p. 523-541, 2015.

LI, Wan; VELIYATH, Rajaram; TAN, Justin. Network characteristics and firm performance: An examination of the relationships in the context of a cluster. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 1, p. 1-22, 2013.

MACEDO, Fernanda Maria Felicio; BOAVA, Diogo Luiz Teixeira; MAGALHÃES, Iáisa Helena; SILVA, Amanda Fontes. Relações de competição e cooperação no âmbito do arranjo produtivo local de Ubá-MG. **ENEGEP – Encontro Nacional Da Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, p. 1-14, 2011.

MARSHALL, A.. **The Principles of Economics**. 8th ed. Macmillan, 1920.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Observatório Brasileiro de Arranjos Produtivos Locais**. 2015. Disponível em <[http://portalapl.ibict.br/menu/itens\\_menu/gtp\\_apl/gtp\\_apl.html](http://portalapl.ibict.br/menu/itens_menu/gtp_apl/gtp_apl.html)>. Acesso em: 11 mai. 2016.

NISHIMURA, Junichi; OKAMURO, Hiroyuki. R&D productivity and the organization of cluster policy: An empirical evaluation of the Industrial Cluster Project in Japan. **The Journal of Technology Transfer**, v. 36, n. 2, p. 117-144, 2011.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de, SOARES, Ari de Souza; CASTRO, Cleber Carvalho de; MESQUITA, Daniel Leite. Redes de Inovação em Clusters: o local e o global na criação de vantagem competitiva. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 5, n. 1, p. 01-15, 2012.

OLIVEIRA JÚNIOR, Antônio de. Unir para crescer: instituições, espaço e crescimento econômico no pólo moveleiro de Ubá, Minas Gerais. **Anais: Encontros Nacionais da ANPUR**, v. 14, 2013.

OLIVEIRA, Paulo Rogério Soares de; VALVERDE, Ana Esméria Lacerda; MENDONÇA, Fabrício Molica; ALVARENGA, Antônio de Pádua; VALVERDE, Sebastião Renato; MARQUES, Gláucio Marcelino. Cadeia produtiva da movelaria: polo moveleiro de Ubá. **Série Documentos**. EPAMIG. Viçosa, 2010.

OSINSKI, M.; PEREIRA, M. F.; ROMAN, D. J.; NETO, S. D. M. Competitividade e clusters catarinenses. **REUNA**, v. 19, n. 3, p. 65-88, 2015.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, p.77-90, Nov./Dec. 1998.

PORTER, Michael E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. **Economic development quarterly**, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

SEBRAE; INTERSIND; FIEMG. **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá**. 2007. Disponível em <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248287980.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248287980.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SOUZA FILHO, Osmar Vieira de; SILVEIRA, Rogério Zanon; CARRIERI, Alexandre de Pádua; TEIXEIRA, Juliana Cristina. " Um arranjo produtivo em xeque": campo, habitus e capital simbólico em um Arranjo Produtivo Local moveleiro em Minas Gerais. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 671, 2013.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 425-439, 2007.

TEIXEIRA, Tatiana de Oliveira Borges; SILVA, Márcio Lopes da; JACOVINE; Laércio Antônio Gonçalves; VALVERDE, Sebastião Renato; SILVA, José de Castro; PIRES,

Vanessa Aparecida Vieira. A percepção sobre o uso da madeira de eucalipto pelos fabricantes do polo moveleiro de Ubá-MG. **Revista Árvore**, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.