

# Interação entre micro, pequenas e médias empresas como estratégia de crescimento e capacitação: o pólo moveleiro de Votuporanga-SP

Interaction among micro, small and medium businesses as a strategy for growth and qualification: the furniture dealing center of Votuporanga – São Paulo

*Interacción entre micro, pequeñas y medianas empresas como estrategia de crecimiento y capacitación: el polo mueblista de Votuporanga-SP*

Helena Carvalho Lorenzo\*  
Mario Sérgio de Mattos Stipp\*\*

Recebido em 28/11/03; aprovado e revisado em 28/03/04; aceito em 15/06/04.

**Resumo:** O objetivo deste artigo é contribuir para o debate sobre as aglomerações produtivas e o desenvolvimento local a partir de uma análise crítica do desenvolvimento do pólo moveleiro do Município de Votuporanga-SP. O foco do estudo está voltado para a avaliação da interação entre as empresas na construção de capacitação local, principalmente quanto à qualificação da mão de obra, e na difusão das inovações. Parte-se da hipótese que o papel das empresas componentes do aglomerado produtivo não é linear, mas que estas podem dinamizar o conjunto do aglomerado bem como as economias locais, através da interação sistêmica entre as empresas e o “ambiente” local.

**Palavras-chave:** governança; sistemas produtivos; interação.

**Abstract:** The aim of this article is to contribute to the debate on productive conglomerations and local development beginning from a critical analysis of the development of the furniture sector in the Municipality of Votuporanga, in São Paulo. The focus of the study concentrates on the evaluation of the interaction between the companies in the construction of local training, mainly as to the qualification of the labourer, and in the diffusion of innovations. The initial hypothesis is that the role of the companies which are components of the productive conglomeration is not linear, but that these can bring dynamics to the group of those conglomerated as well as to local economies, through the systematic interaction between the companies and the local “environment”.

**Key words:** governance; productive systems; interaction.

**Resumen:** El objetivo de este artículo es aportar para el debate sobre las aglomeraciones productivas y el desarrollo local a partir de un análisis crítico del desarrollo del polo mueblista del Municipio de Votuporanga-SP. El enfoque del estudio está enderezado a la evaluación de la interacción entre las empresas en la construcción de capacitación local, principalmente con relación a la calificación de mano de obra, y en la difusión de las innovaciones. Parte de la hipótesis que el papel de las empresas componentes del aglomerado produtivo no es lineal, pero éstas pueden dinamizar el conjunto del aglomerado bien como las economías locales, a través de la interacción sistémica entre las empresas y el “ambiente” local.

**Palabras clave:** gobernanza; sistemas productivos, interacción.

## Introdução

Os estudos de aglomerados produtivos que levem em conta sua dimensão espacial, a diversidade das atividades envolvidas, a presença de processos inovadores localizados, o papel das instituições e o ambiente sócio-econômico em que estão inseridos para explicar sua dinâmica e melhorias de competitividade vêm ganhando, recentemente, maior atenção da literatura econômica.

De fato, a importância da concentração espacial como fator responsável pelo aumento do grau de eficiência econômica, já apontada por Alfred Marshall desde o final do século XIX, e praticamente esquecida pelas teorias econômicas que foram hegemônicas ao longo de quase todo o século XX,

passou a ser novamente considerada como instância analítica relevante nos anos finais do século XX. Contribuíram para essa abertura, as profundas transformações por que vem passando o sistema produtivo mundial que associadas à conformação de uma nova ordem mundial implicou a readaptação e reestruturação de diferentes setores produtivos. Esses processos vêm indicando que a dimensão espacial, muitas vezes, é tão importante quanto o próprio crescimento e hegemonia dos mercados.

Por outro lado, vários exemplos mundiais, já clássicos, indicaram que a proximidade geográfica foi fator fundamental para explicar ganhos competitivos das empresas. Foi o caso do desenvolvimento e, principalmente, do sucesso dos aglomerados de fir-

\* Professora do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – UNIARA – Araraquara-SP (hclorenzo@uniara.com.br).

\*\* Professor do Programa de Pós-Graduação em Economia da UNESP/Araraquara (ms.stipp@ig.com.br).

mas eficientes e competitivas localizadas em áreas específicas como o Vale do Silício, nos EUA e na região conhecida como a Terceira Itália. À medida que a realidade econômica das últimas décadas foi mostrando o dinamismo de novos setores, de novas formas de articulação entre eles, de melhor desempenho competitivo das empresas e dinamização das localidades onde estão inseridos, os focos dos estudos foram se ampliando para além da própria empresa, buscando entender sua relação com as firmas e com as demais instituições dentro de um espaço geograficamente delimitado.

Assim, se a proximidade geográfica mais recentemente voltou a ser uma questão importante para explicar a competitividade das empresas, também a paulatina incorporação de novas instâncias analíticas, tais como: a sinergia, as economias de aglomeração, as formas de aprendizado, de interação, e principalmente de inovação, passaram a caracterizar, em diferentes graus de intensidade, os principais trabalhos que enfatizam o estudo das formas de articulação como explicativas da força competitiva dos aglomerados.

A maior parte dos estudos sobre aglomerações produtivas está voltada para a análise dos casos localizados em países desenvolvidos. No caso dos países em desenvolvimento a importância da interação entre os diferentes agentes produtivos como fonte geradora de inovações e de vantagens competitivas também tem sido ressaltada. Boa parte dessa literatura, no entanto, está voltada principalmente para a análise de casos em que há relações claras entre os aglomerados produtivos e o comércio internacional. Cabe assim questionar a importância destes aglomerados e sua inserção com as economias locais, suas potencialidades para a construção de capacitação tecnológica, os mecanismos e processos de aprendizagem e as formas como se difundem as inovações.

### **1 Principais enfoques teóricos para o estudo dos aglomerados em países em desenvolvimento**

Apesar do presente estudo estar focado na avaliação da interação como estratégia de crescimento e melhoria de capa-

citação, a questão da proximidade espacial das indústrias e do local constituem referências teóricas importantes, porque podem ser consideradas básicas para a compreensão do crescimento dos aglomerados e das firmas, para o aumento de sua competitividade e capacidade inovativa. As possibilidades de desenvolvimento do aglomerado e de melhorias na competitividade das aglomerações aparecem, cada vez mais associadas às possibilidades de ações conjuntas e ao potencial de formulação e implementação de políticas públicas.

Nesta direção podem ser mencionados alguns enfoques teóricos para os estudos dos aglomerados. Os principais enfoques, todavia, não podem ser considerados excludentes, pelo contrário há uma convergência bastante clara quanto ao papel do local no crescimento das firmas, no aumento de sua capacidade inovativa e na importância da articulação entre os agentes como estratégia de capacitação e difusão da inovação.

Os dois primeiros enfoques aqui considerados tratam os aglomerados como resultado material das forças de mercado. A abordagem denominada Nova Geografia Econômica elaborada a partir dos trabalhos de Paul Krugman (1991) evidenciou as possibilidades de crescimento através do mercado, advindas das ligações entre a geografia (o local) e o comércio internacional. Nesta análise, apesar da importância local, não há espaço para políticas públicas; e está voltada à inserção dos aglomerados nas cadeias globais. A abordagem denominada de Economia de Empresas (PORTER, 1998) enfatiza a importância dos agrupamentos e de fatores locais que podem sustentar o dinamismo de empresas líderes. A proximidade de fornecedores e mesmo de empresas rivais são fatores de incentivo à dinâmica industrial. Nesse caso também, embora não haja um papel direto para as políticas públicas, dado que são as forças de mercado os principais contribuintes do sucesso do agrupamento, o governo pode e deve prover infra-estrutura, educação e mesmo regras de concorrência.

As abordagens conhecidas como Economia Regional (PIORE e SABEL, 1984), e Economia das Pequenas Empresas e Distritos Industriais (SCHMITZ, 1997; 1999), enfatizam fortemente o apoio do setor público por

meio de medidas específicas de políticas e de cooperação entre as empresas do agrupamento. O interesse mais recente da abordagem da Economia Regional pelos agrupamentos surgiu a partir dos estudos sobre os distritos industriais italianos e, posteriormente, em outros países europeus e nos EUA (BECATINI, 1994; MARKUSEN, 1995). O resgate dessa importância pela nova Economia Regional se dá através da concepção de que os anos 1970 marcam o início de um novo paradigma de desenvolvimento no qual o desenvolvimento local é, antes de tudo, flexível capaz de adaptar-se a dados mutáveis e constitui alternativa para um desenvolvimento endógeno e autocentrado (BENKO, 1996). A região é vista como um nexo de interdependências que não são “comercializáveis”, ou seja, podem gerar uma estratégia de diversificação e de articulação das atividades com base na mobilização de seus recursos (naturais, humanos e econômicos) e de suas energias, apondo-se às estratégias centralizadas de manejo do território (SCOTT, 1998).

A abordagem relativa à aglomeração de Pequenas Empresas e Distritos Industriais aponta para a existência de forças deliberadas de ação decorrente de cooperação conscientemente buscada entre agentes privados e do apoio do setor público, além das economias externas locais incidentais ou espontâneas (SCHMITZ, 1997; 1999). Esta abordagem está bastante relacionada ao estudo dos aglomerados nos países menos desenvolvidos. Em alguns estudos enfatizam-se as relações entre os aglomerados e seus mercados através de cadeias de “commodities”, que podem ser caracterizadas por duas fases: cadeias características de setores intensivos em capital e trabalho, e cadeias características de bens de consumo intensivos em mão de obra. Esta visão tem como foco principal a inserção dos aglomerados locais nas cadeias globais.

Pode ser ainda considerada dentro desta última, outra linha de estudo sobre aglomerados locais apoiada mais fortemente nos mercados nacionais, sem desprezar sua relação com a globalização. O conceito de “eficiência coletiva” definido como vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta é bastante enfatizado e combina os efeitos espontâneos (ou não planejados), daqueles conscien-

temente buscados ou, planejados (MEYER-STAMER, 2000).

Uma última abordagem aqui mencionada: conhecida como Economia neoschumpeteriana sobre Sistema de Inovação, enfatiza que a proximidade local facilita o fluxo de informações e “spillovers” de conhecimento. As atividades econômicas baseadas em novo conhecimento têm grande propensão a aglomerarem-se dentro de uma região geográfica. Ressalta a importância das instituições, de suas políticas, assim como de todo o ambiente sócio cultural em que se inserem os agentes econômicos. Essa abordagem também enfatiza o aprendizado por interação (entre fornecedores, produtores e usuários), em sistemas de inovação, que envolvem, além de empresas, outros agentes particularmente, instituições de ensino e pesquisas nacionais, regionais e, principalmente, locais (FREEMAN, 1995). Dentre os aspectos considerados condicionantes para os processos de aprendizagem destacam-se o uso de recursos e capacidades locais que dependem em boa medida do modo de governança e da coordenação das interações dentro de um sistema. Entende-se por governança a coordenação entre os agentes institucionais públicos ou privados presentes no interior do sistema local. A ação de governança pode variar de forma interativa baseada em níveis diferentes de relações entre os agentes (HUMPHEY e SCHMITZ, 2000).

## 2 Objetivos e metodologia

O objetivo deste artigo é contribuir para o debate sobre as condições de desenvolvimento das aglomerações produtivas a partir de uma análise do pólo moveleiro do Município de Votuporanga -SP. O foco do estudo está voltado para a avaliação da interação entre os agentes locais na construção de capacitação local, principalmente quanto à qualificação da mão de obra e difusão das inovações. A justificativa para se examinar o assunto fundamenta-se no fato de que a experiência brasileira no estudo desta relação é pouco conhecida, a despeito da crescente preocupação com o tema na literatura econômica especializada. Parte-se da hipótese que o papel das empresas componentes do aglomerado produtivo não é li-

near, mas que podem ser dinamizados pela interação sistêmica dos elos da cadeia produtiva e o “ambiente” local. Essa interação pode ser avaliada através do estudo das formas de cooperação entre as empresas a partir da coordenação das interações locais (governança).

Do ponto de vista metodológico e da pesquisa empírica buscou-se, primeiramente, identificar a dinâmica da atividade empresarial e as características mais gerais do pólo moveleiro através da consideração de fases de seu desenvolvimento. Nesse sentido foram ressaltadas as especificidades históricas e regionais e as condições endógenas que permitiram e explicam seu desenvolvimento.

Na seqüência (através de um conjunto de entrevistas em profundidade), buscou-se identificar as instituições e agentes envolvidos, avaliar o nível de cooperação e governança por meio do estudo da interação entre empresas e instituições públicas e privadas. Como recurso para a análise e não como tipologia, foram estudadas cinco dimensões principais por meio das quais buscou-se identificar formas e principais características da interação entre empresas, fundações, instituições públicas e privadas, etc. e seus resultados principais.

As principais dimensões investigadas foram: 1) *formas institucionais e privadas* por meio das quais são realizadas diferentes modalidades de interação (formal e informal); 2) *origem dos recursos financeiros* para ações cooperativas. Buscou-se, pelo conhecimento da origem dos recursos conhecer o padrão de relação entre as empresas; 3) *nível decisório e liderança*. Se pertence a uma única organização, ou pessoas; como ganha legitimidade; e como são motivados para a ação. Em geral, sempre identifica-se a influência de um líder principal enquanto agente instituído e incentivador da ação social e coletiva das empresas; 4) *tipos e objetivos de projetos*. Tentamos descobrir a linha ou escopo de atuação, a forma de condução dos projetos relativos à interação, os tipos de cooperação e as potencialidades de relacionamento entre as empresas. Através de um aspecto que denominamos pontos estruturais de contato procurou-se conhecer se houve formação de um sistema de redes com conexões, além do nível decisório superior ou das lideranças, se houve de tro-

cas de conhecimento, identificando essas relações e seu grau de interação; 5) *resultados dos projetos*. Buscou-se identificar o papel dos projetos cooperativos para melhoria da capacitação local, particularmente na qualificação da mão de obra e na difusão de inovações, e também avaliar o papel da cooperação para a melhoria da competitividade empresarial e do pólo como um todo.

### 3 O pólo moveleiro no município de Votuporanga-SP

O Município de Votuporanga, localizado em região Noroeste do Estado de São Paulo e distante 520 quilômetros da capital, centraliza uma região de produtores de móveis. Em 1998 registravam-se na região a existência de 350 empresas fabricantes de móveis, dos quais 170 na cidade de Votuporanga. Naquele mesmo ano, o número de empregos era de 7.300 trabalhadores, sendo que o emprego na década de 1990, cresceu aproximadamente 4,0% ao ano. Caracterizada pela forte presença de pequenas empresas, a produção está concentrada em móveis residenciais, cuja participação é de 94% (STIPP, 2002, p. 75).

Trata-se de área rica em mata nativa que encontrou na madeira uma atividade econômica alternativa à atividade cafeeira desde as primeiras décadas do século XX. Nos anos 60 começaram a surgir as primeiras indústrias de móveis, mas foi na década de 1970 que grande número de pequenas e micro empresas começaram a se expandir e a dinamizar suas atividades, sempre a partir de intensa utilização de mão de obra e de baixo valor agregado. Desde o início, o crescimento consistiu e dependeu basicamente do aumento do número de fabricantes e/ou da entrada de novas PMEs (Pequenas e Médias Empresas), cujos novos proprietários emergiam das empresas já existentes (antigos funcionários) ou do comércio (lojistas ou representantes comerciais) normalmente ligados ao setor moveleiro. Ao mesmo tempo em que o número de empresas crescia, ampliavam-se as dificuldades: equipamentos com tecnologias defasadas forçavam certa especialização de mão de obra quanto à destreza e habilidade; falta local de matéria prima básica (já extinta a mata nativa) que pas-

sa a vir de Cascavel-PR, incidindo fortemente sobre os custos da produção.

No início dos anos 1970 foi criado o PLAMIVO, Plano de Amparo e Incentivo Industrial de Votuporanga, através de lei municipal que autorizava a prefeitura a doar terrenos no distrito industrial e conceder incentivos fiscais de 10 a 20 anos com o objetivo de fomentar novas indústrias, geração de empregos, aumento da produção e da arrecadação. Em 1975 foi criada a AIRVO, Associação Industrial da Região de Votuporanga que foi, efetivamente, quem deu origem às primeiras formas de sinergia local e à formação do aglomerado (STIPP, 2002, p. 80).

No final da década de 1970 e início dos anos 80, a aglomeração das indústrias de móveis de Votuporanga começa ganhar densidade a partir das políticas públicas da PLAMIVO e ações privadas da AIRVO. Nesses anos, em conjunção com a contratação de consultorias externas efetuadas pela maior indústria da região, começa a propagar-se uma nova "atmosfera industrial", que poderia ser identificada como um conjunto intangível de ativos responsáveis pela percepção inicial da importância das inovações organizacionais dentro do aglomerado.

O número de empresas e o emprego cresciam, mas incorporava-se pouca tecnologia. Em 1980, havia 136 empresas de móveis que empregavam 2.228 pessoas. Em 1991 o emprego cresceu para 5.000, quase sem aumentar o número de empresas, indicando, ainda, elevada incorporação de mão de obra e baixa utilização de tecnologia (STIPP, 2002, p. 80).

#### 4 Crise, associativismo e sobrevivência

Nos primeiros anos da década de 1990, as dificuldades econômicas e administrativas aumentaram, dado a ausência de novas tecnologias e design, a antiquada administração das empresas, aliadas às dificuldades macroeconômicas provenientes do Plano Collor (redução e liquidez). Diante da forte crise e de tais obstáculos, um grupo de empresários ligados à produção de móveis e a AIRVO empenhou-se em reverter as dificuldades.

O processo que se iniciou pode ser descrito como uma busca coletiva para a melhoria de eficiência e da competitividade. Foi um movimento de articulação e de transforma-

ções nas interações entre firmas que se desenvolveu ao longo da década de 1990 e acentuou o caráter de interdependência, bem como o posicionamento frente ao mercado. Possibilitou melhor concorrência, viabilizou uma acentuada cooperação interfirmas, geração e difusão de inovações no interior destas.

As primeiras atividades ocorreram em 1992 quando os empresários, de forma associativista, com apoio da AIRVO e parceira com o SEBRAE/SP (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) criaram o "Pólo de Desenvolvimento Moveleiro da Região de Votuporanga", denominado comercialmente como "Interior Paulista Design" (IPD). Partindo de uma proposta metodológica concebida pela FIA/USP (Fundação Instituto de Administração), conveniada à FEA/USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), desenvolveu-se o projeto "Pólo de Modernização Empresarial para a Eficiência Coletiva", cujo objetivo geral era de estimular a cooperação entre PMEs do mesmo ramo e setor.

O projeto Pólo visava melhorar a competitividade individual de cada empresa. Ao cooperarem entre si, viabilizavam atuação conjunta, particularmente em projetos de interesses comuns compartilhando custos e benefícios. O principal foco era formar ou fortalecer redes horizontais de cooperação, possibilitando o acesso às novas tecnologias de produção e gestão. Também se destacam objetivos de estimular a capacidade associativista entre empresários, desenvolver a capacidade gerencial, aumentar a competitividade, racionalizar custos, formar novas lideranças, fortalecer as entidades de classe, promover o desenvolvimento regional e participar de novos mercados.

A partir desses objetivos foram sugeridas e discutidas várias propostas e alternativas. Algumas de forma mais democráticas, outras nem tanto. Voltavam-se basicamente para: *a gestão empresarial*: sistema de controle e informações gerenciais (estoque, produção, fluxo de caixa), através do uso da informática, análise econômica da empresa, apuração sistematizada de custos, bem como da formação do preço de venda e sua política; *a produção*: central de compras para obter um maior poder de negociação e baixar os custos das matérias-primas, manutenção compartilhada, capacitação de RH (treinamentos, enfo-

cando particularmente a área de “chão de fábrica”, mas também pessoal indireto da produção); *marketing*: direcionamento para a produção do segmento de móveis “country”; realização de feira anual na cidade, como maneira diferenciada de showroom; marca coletiva, aliado a controle de qualidade (das matérias-primas e dos produtos acabados).

A implementação das propostas não foi um processo fácil. Houve forte resistência de empresários, principalmente quanto ao estilo “country”. Os empresários locais começaram a cobrar participação mais efetiva do SEBRAE/SP, em detrimento da metodologia FIA/USP. O convênio FIA/USP, bem como convênio com FATEC (Faculdade de Tecnologia), não prosseguiram. Porém várias de suas propostas, implantadas pela nova coordenação do pólo, acabaram por frutificar, particularmente nas 14 empresas que incorporaram desde o início o desafio associativista.

No mesmo ano, através de convênio entre a AIRVO e o SEBRAE/SP, foi designado um coordenador do pólo, cuja atuação levou a uma maior articulação, redirecionando o processo e gerando novas oportunidades para ações conjuntas.

A geração e difusão de conhecimentos adquiridos durante esse processo foram muito significativas e possibilitaram um estreitamento maior nas relações empresariais, fortificando a sinergia. Deve-se ressaltar a importância do coordenador dessas ações cuja função, em muito se assemelhou aos coordenadores nos distritos industriais italianos. As iniciativas estudadas no campo da cooperação mostram que houve um processo de aprendizado e de descoberta de potencialidades, tanto no sentido de preocupação social, quanto em relação à forma de atuação em rede e em interdependências.

## 5 A interação constituída

A partir de 1993 foram intensificadas atividades visando capacitação nas áreas de administração e finanças, produção e marketing. As ações coletivas mais significativas foram: a) alteração no layout produtivo de diversas fábricas, reavaliação de funcionários e equipamentos, maior controle na qualidade de matérias primas; b) profissionalização das empresas, incremento à parcerias e terceirizações, elaboração e utilização de

planilhas de custo, adoção de medidas de estímulo à produtividade; c) redirecionamento e marketing dos produtos, reavaliação dos mercados, estímulo a qualidade, valorização da marca, propostas de treinamento e profissionalização dos representantes comerciais vinculados as empresas; d) planejamento de curto, médio e longos prazos; estabelecimento de projetos que seriam aplicados de forma associativista em empresas, cujo término levaria à implantação das normas NBR ISO 9000; organização de centrais de compras que destinavam-se, basicamente, às empresas de estofados.

Paralelamente, por meio de um processo de capacitação do empresário local, procurou-se criar uma visão mais abrangente de mercado, de negócios e do desenvolvimento regional. As avaliações e os resultados foram se desenvolvendo de forma conjunta, proporcionando um feedback tanto para os empresários quanto para os consultores. Alicerçavam-se, no dia a dia, as experiências adquiridas por ambas as partes.

Inicia-se em 1994, um grupo de Qualidade Total, orientado pelo SEBRAE/SP, que em curto prazo e aliado aos projetos de consultorias, resultou numa mudança de patamar, em termos quantitativos e qualitativos, de produção e produtividade. O projeto ISO-9000, inicialmente constituído pelas 24 empresas que originaram o pólo no período anterior, com recursos provenientes do CNPq, via projeto PATME, proporcionou que as indústrias de móveis (as primeiras do Estado de São Paulo) conseguissem obter o certificado de qualidade ISO-9002.

Em 1998, o pólo moveleiro estava composto por aproximadamente 350 empresas e 7300 funcionários diretos, representando uma relação de 20,9 funcionários por empresa, evidenciando uma grande concentração de MPEs. A empresa de maior porte, operava com 226 funcionários e produção de 380 sofás por dia, após esse projeto inovou no seu processo produtivo ao trocar o sistema serial pelo sistema de células de produção, saltando para 300 funcionários, em 1998. Nesse período, o salário dos moveleiros se beneficiou duplamente, aumentando seu poder de compra, como conseqüência do plano Real e do piso salarial mais alto do país. Várias conquistas (cesta básica, convênio médico) de forma indireta ampliavam seus rendimentos.

A prática de não registrar formalmente o trabalhador ou mesmo pagar seu salário “por fora”, comum nas décadas de 1970 e 1980, foi reduzida (STIPP, 2002, p. 118).

Com a abertura do mercado nacional e a possibilidade de importações de novas tecnologias, basicamente máquinas e equipamentos italianos e alemães - proporcionados a partir de 1994 com a paridade cambial e linhas de importações do BNDES, por meio do FINAMIM - constatou-se a necessidade de uma mão de obra com um novo perfil e novas especificações. Para suprir tal necessidade começou a esboçar-se o que viria a ser o Centro da Madeira e do Mobiliário (CEMAD), uma escola técnica para a formação de mão de obra específica para a indústria de móveis de Votuporanga e região.

A criação do Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário (CEMAD) em 1999, deu-se por convênio entre a recém criada Fundação Votuporanguesa de Educação e Cultura (FUVEC) e o Ministério de Educação e Cultura (MEC/SEMTEC/PROEP). Cabe ressaltar que a FUVEC é mantida pela Prefeitura Municipal de Votuporanga, pela AIRVO e pela Fundação Educacional de Votuporanga (FEV). Esse convênio (nº 60/99), possibilitou os recursos iniciais para a construção do CEMAD, inspirado no Centro Técnico do Mobiliário (CETEMO), análogo, de Bento Gonçalves (RS) e concebido no padrão, SENAI/SP.

O CEMAD tem como objetivo a formação de mão de obra moveleira especializada, particularmente de nível básico e técnico, e a capacitação tecnológica das empresas. Dispõe Salas de Tecnologia; Sala de Desenho Técnico; Oficinas de Aprendizagem e Laboratórios (CAD/CAM, Afiação de Ferramentas e Ensaio). Em maio de 2000, assina convênio com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para venda e repasse de mais de 8,5 mil normas técnicas.

A preocupação com o conhecimento e sua difusão gerou ações coletivas que possibilitaram também a criação, em 1999, do curso superior de Tecnologia em Produção Moveleira, no Centro Universitário de Votuporanga (CEUV). Recentemente, com a aprovação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDETC) para a criação do núcleo de design e desenvolvi-

mento de novos projetos o CEMAD pode ampliar suas atividades de capacitação de mão de obra com desenvolvimento de programas voltados para o design e criação de novos produtos e processos.

### Considerações finais

As participações da Prefeitura, de organismos educacionais como o SENAI, da Faculdade de Tecnologia da Produção Moveleira e do CEMAD foram fundamentais para a qualificação da mão de obra, mas a estrutura que mais merece destaque por parte dos empresários é a AIRVO. Houve grande adesão de empresários às ações que possibilitaram, principalmente, reduções dos custos, mas apesar dos benefícios coletivos, muitos empresários não tiveram tal percepção. Embora tenha havido grande peso na instituição empresarial, paradoxalmente, houve também dificuldade para a associação institucional. E, ainda hoje, boa parte dos industriais considera a mão de obra o mais importante fator de produção (produtividade e salários são itens da maior relevância na estrutura de custos), não ha clareza da importância e do papel do aprofundamento da capacitação nem das inovações.

Deve-se ressaltar que as dificuldades para a cooperação associativa institucional não significam que os empresários locais não se organizem para defender seus interesses. Ao contrário, sua capacidade de mobilização é considerável, constituindo um grupo quase uniforme quando a “estratégica regional” é colocada em cheque, ou seja, interesses comuns quanto à manutenção ou ampliação de riqueza e poder, entre outras coisas. Um exemplo ilustrativo é o da negociação coletiva do trabalho, quando sua presença em plenário mostra claramente uma proximidade de interesses e alto grau de articulação.

Existe até o presente uma propensão à falta de união dos empresários (amplificada pela competição). Nesse sentido, a coordenação do pólo adquiriu uma função de relevância, pois alicerçou a estrutura de governança, ajudando a manter a ordem e minimizar os rompimentos, afastando ações oportunistas e reforçando o estabelecimento de contatos baseados na confiança, que é importante componente dos custos de transação e, portanto, geradores de mais vantagens competitivas.

Quanto ao envolvimento de trabalhadores na produção moveleira observa-se que ao longo do tempo houve uma verdadeira “cultura” setorial na região, possibilitando uma familiaridade da força de trabalho com as práticas utilizadas, formando e acumulando competências específicas, destreza e habilidade por parte desses trabalhadores. Tal situação é percebida pelos empresários como um dado, e não como uma conquista. Apesar das estratégias coletivas, do aumento significativo da capacidade produtiva, inclusive com ganhos de aprendizado, os empresários não foram capazes de gerar processos de aprendizado voltados à inovação. O sistema é frágil e muito dependente de coordenação legitimada institucionalmente.

A cooperação funcional entre os trabalhadores é outro atributo a ser destacado e permite um aprendizado informal, baixando o custo de treinamento dessa mão de obra, proporcionando um alto desempenho e, conseqüentemente, uma boa produtividade.

Um levantamento feito pela AIRVO, em 1994, constatou que nas 24 MPEs participantes iniciais do programa ISO-9002, 86% dos trabalhadores diretamente envolvidos na produção não tinham o ensino fundamental completo. Com o incentivo para o retorno desse trabalhador aos bancos escolares foram criadas vantagens ativas. Hoje, uma empresa média conta com 9% de seus trabalhadores fazendo o curso de tecnologia da produção moveleira, em nível superior.

Finalmente dois aspectos merecem ser ressaltados: aspectos relacionados com a qualificação da mão de obra, herança socio-cultural e sinergia das instituições locais e a presença de um agente coordenador inserido político-social e culturalmente na localidade que, ao promover a interação entre instituições, a troca de informações e experiências, mediou o equacionamento de lógicas opostas e o desenvolvimento de características que propiciaram a cooperação. Apesar das ambigüidades, conflitos e contradições que ainda permanecem para serem compreendidos ou superados, a valorização do desenvolvimento local conquistada foi devida ao avanço da interação e da melhoria na capacitação como estratégia de transferência de conhecimento para a atividade produtiva.

## Referências bibliográficas

- BECATINI, G. O Distrito Marshalliano: uma noção socioeconômica. In: *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta, 1994.
- BENKO, G.; LIPETZ, A. (orgs.). *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta, 1994.
- BENKO, G. *Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI*. São Paulo: HUCITEC, 1996.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.(org.). *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília: MCT/IBICT, 1999. 799p.
- COUTINHO, L. et al. Design na indústria brasileira de móveis. Curitiba: Alternativa. p. 103. In: *Série Estudos* n. 3 da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - Abimóvel, 2001.
- FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective”. *Cambridge Journal of Economics*, Cambridge, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995.
- FERREIRA, M. *Pólo moveleiro de Mirassol*. Campinas: Unicamp/IE/Neit, 1997.
- HUMFREY, J.; SCHMITZ, H. Governancy and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. In: *IDS Discussion Paper*, n. 120, 2000.
- KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Cambridge-MA: MIT Press, 1991.
- LORENZO, H.C. Reestruturação produtiva e políticas de desenvolvimento. In: *Revista UNIARA*, Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, n. 9, 2001.
- MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. In: *Nova Economia – Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, 1995.
- MEYER-STAMER, J. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica*. Joinville: Fundação Empreender, 2000.
- NORTH, D.C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: University Press, 1990. p.152.
- PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for porsperity*. Nova Iorque: Basic Books, 1984.
- PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition. In: *Harvard Business Review*, nov./dec. 1988.
- SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. In: *FEE*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, 1997.
- SCHMITZ, H. Global competition an local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. In: *World Development*, v. 27, n. 9, 1999.
- STIPP, M.S.M. *Cluster industrial: o pólo moveleiro de Votuparanga*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Economia FCL/UNESP, Araraquara, 2002.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. In: *Economia Aplicada*, v. 5, n. 4, 2001.