

A CONSTRUÇÃO DE AMBIENTE FAVORÁVEL AO DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ARRANJO MOVELEIRO DA REGIÃO OESTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Maria Elisabeth Gonçalves Ribeiro Rangel¹

O artigo tem como objetivo analisar as interações das micro e pequenas empresas de um arranjo produtivo moveleiro com o ambiente, a partir das condições socioeconômicas desse ambiente e das relações favoráveis ao desenvolvimento do arranjo, as quais possam se formar pela adaptação das empresas e pela transformação do ambiente. Primeiramente é analisado o ambiente do arranjo produtivo sob a ótica dos benefícios das externalidades geradas pelo Arranjo Produtivo Local (APL), realçando a importância da identidade territorial e do capital social como fatores subjacentes das interações organizacionais. Em seguida são descritas as condições e limitações em que micro e pequenas empresas estão organizadas no arranjo produtivo, usando como parâmetros os níveis de dificuldades enfrentados na operação das empresas, na formação e situação atual, em 2013. No que se refere ao desenvolvimento das empresas são analisadas as dificuldades de operação das empresas dentro do arranjo e a percepção dos empresários e gestores institucionais sobre a vantagem de se pertencer ao um arranjo produtivo. Foram verificadas as trajetórias e perspectivas do arranjo sob a ótica de construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das MPE's. O artigo discorre sobre as condições existentes e a serem construídas em ambiente de arranjo produtivo local, tendo em vista o desenvolvimento e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas.

A análise dos dados foi feita considerando a perspectiva da Teoria da Complexidade, na qual as empresas são vistas com capacidade para auto-organização e transformação do ambiente. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, com o tratamento simples de alguns dados quantitativos, e foi realizada no ano de 2013, envolvendo 12 proprietários de empresas do segmento mobiliário, localizadas em cinco municípios da Região Oeste de SC, e com 03 gestores de instituições de apoio do arranjo produtivo. Os resultados mostram as percepções de empresários e gestores institucionais sobre a influência do arranjo no desenvolvimento das empresas. Sendo destacada como maior vantagem oferecida pelo arranjo: a aprendizagem, a atualização e inovação tecnológica, a participação em feiras do segmento e decisões do setor. E como vantagem menor: as relações horizontais de produção entre as empresas moveleiras e madeireiras na divisão do trabalho do processo produtivo e as interações com instituições financeiras, para melhor gerenciar o capital de giro e empréstimos. Isso aponta para o reconhecimento de possibilidades favoráveis evidentes no ambiente do arranjo produtivo, proporcionadas pela ação institucional e pelo potencial empreendedor da região, contudo, podem ser percebidas ações dispersas, muitas vezes influenciadas por agentes externos que impedem o fortalecimento de uma visão coletiva do meio empresarial, o que pode comprometer as interações e a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento do arranjo produtivo.

Palavras-Chave: arranjo produtivo local; ambiente complexo; interação organizacional; desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

1 E-mail: elisabethrangel@gmail.com

BUILDING FAVORABLE BUSINESS ENVIRONMENT TO DEVELOPMENT OF MICRO AND SMALL COMPANIES IN A FURNITURE INDUSTRY CLUSTER ON WEST REGION OF SANTA CATARINA STATE

The article aims to analyze the interactions of micro and small companies from a furniture production arrangement with the environment, from the socioeconomic conditions of that environment and relations favorable to the development of the arrangement, which can be formed by the adjustment of industry and the transformation environment. First it analyzes the environment of the production arrangement from the perspective of the benefits of externalities generated by the Local Productive Arrangement (the acronym in Portuguese, APL), highlighting the importance of territorial identity and social capital as underlying factors of organizational interactions. Then it describes the conditions and limitations in which micro and small companies are organized in the production arrangement, using as parameters the levels of difficulties faced in the operation of enterprises, training and current situation in 2013. With regards to business development operating difficulties of companies are analyzed within the arrangement and the perception of entrepreneurs and institutional actors on the advantage of belonging to a productive arrangement. It has been the trajectories and perspectives of the arrangement from the perspective of building a favorable environment for the development of micro and small size companies (the acronym in Portuguese, MSE's). The article discusses the conditions and to be built in local productive arrangement environment, with a view to the development and sustainability of micro and small businesses.

Data analysis was made considering the perspective of the Complexity Theory, in which companies are seen with capacity for self-organization and transformation of the environment. The research adopted a qualitative methodology, with the simple treatment of some quantitative data, and was conducted in 2013, involving 12 owners of the segment furniture companies located in five municipalities of the West Region of Santa Catarina State and 3 managers of institutions support productive arrangement. The results show the perceptions of business people and institutional managers on the influence of the arrangement in the development of companies. It is highlighted as a major advantage offered by arrangement: learning, upgrading and technological innovation, participation in sector fairs and industry decisions. And as a minor advantage: the horizontal relations of production to furniture and timber companies in the division of labor in the production process and interactions with financial institutions to better manage working capital and loans. This points to the recognition of favorable possibilities evident in the production network environment, provided by institutional action and the entrepreneurial potential of the region, however, scattered actions can be perceived, often influenced by external agents that prevent the strengthening of a collective vision of the medium business, which can compromise the interactions and building a favorable environment for the development of the productive arrangement.

Keywords: cluster; complex environment; organizational interaction; development of micro and small companies.

1 INTRODUÇÃO

A relevância de micro e pequenas empresas - MPE's, tanto nas economias de países desenvolvidos como nas de países em desenvolvimento está relacionada à geração de

emprego e renda, assim como, à capacidade que essas empresas têm de gerar crescimento econômico. Nas economias desenvolvidas, as MPE's representam mais de 98% do total das empresas, são responsáveis por mais de 60% dos empregos formais e aproximadamente 50% do PIB. Nas economias menos desenvolvidas, as MPE's empregam mais de 30% da força de trabalho e representam mais de 10% do PIB (INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION - IFC, 2007).

No Brasil, as MPE's representam 99% das empresas nacionais, participando com 60% do PIB brasileiro e absorvendo 60% dos empregos do país (GEM, 2012; IBGE; SEBRAE NACIONAL, 2012). O Estado de Santa Catarina se mostra com forte característica de concentração de micro, pequenas e médias empresas que, absorvem conjuntamente 62,8% da mão-de-obra do Estado (FIESC, 2013).

No que se refere à indústria moveleira brasileira, o Brasil, no ano de 2013, posicionou-se como o maior produtor de móveis da América Latina, estando entre os dez maiores produtores mundiais (CÁRIO, 2013). O cenário das empresas moveleiras brasileiras é constituído predominantemente por empresas de pequeno porte, representando mais de 50% do seu parque industrial distribuído em diversas regiões do país, com acentuada concentração nas Regiões Sudeste e Sul por representarem 79% das empresas moveleiras do país, o que equivale a 13.520 empresas, do total das 17.132 existentes no país, conforme dados apurados até 2012 (IEMI, 2013). A Região Sul, em 2012, apresentou o maior quantitativo de empresas de móveis do país, praticamente com 40% de participação no mercado brasileiro IEMI (2013).

Entre as principais regiões do Estado de Santa Catarina, a Região Oeste destaca-se, dentre outros fatores, pela sua significativa participação de 7,2% no PIB estadual, aproximadamente R\$ 22.073,21 bilhões (IBGE, SEBRAE, 2012) e por ser uma região que abriga um arranjo moveleiro com número expressivo de empresas de pequeno porte que representam um total de 97 % do total das empresas de mobiliário da região. O arranjo moveleiro da região é constituído, na sua maioria, por microempresas, correspondente a 77% do total das empresas do setor mobiliário, seguido de 20 % de pequenas empresas e 3% de empresas de médio porte (CÁRIO, 2013). Apresenta ambiente de proximidade dos produtores, fornecedores e instituição de apoio que viabilizam sinergia, interações e ações cooperativas com possibilidades de construção de ambientes adaptativos e a serem construídos.

Parte-se do pressuposto de que, o ambiente de aglomeração produtiva local - APL apresenta características e condições de interação entre os atores envolvidos pelo compartilhamento de fatores comuns existentes no ambiente, cujos fatores em destaque, estão nas vantagens de proximidade local e de conhecimento endógeno existente na atividade desenvolvida. Considerando que MPE's obtêm vantagens competitivas em ambiente de APL através da localidade e do conhecimento comum que favorecem o processo interativo, a pesquisa partiu da questão de compreender de que forma as interações das MPE's organizadas em arranjo produtivo podem promover um ambiente favorável à competitividade e ao desenvolvimento dessas empresas.

Na análise das interações das MPE's, a pesquisa se utilizou da descrição e interpretação do fenômeno, dando ênfase à abordagem qualitativa com base na interpretação dos sujeitos envolvidos. Foram observadas, primeiramente, as condições e limitações do ambiente, descrevendo a realidade de formação das empresas e as dificuldades operacionais dessas empresas no arranjo produtivo, na visão dos empresários. Nas entrevistas, esses sujeitos expuseram as suas percepções e explicações sobre o desenvolvimento dos seus negócios e a influência do arranjo produtivo no alcance dessas

conquistas. Somando-se aos aspectos qualitativos do objeto, foram avaliados, pelos proprietários das empresas, os fatores de competitividade da operação das suas empresas que deram origem aos dados quantitativos.

Foram constatadas algumas dificuldades de articulação entre as empresas, porque as relações de cooperação entre as empresas atendiam mais especificamente a uma agenda de encomendas para uma determinada demanda, do que a vínculos duradouros de cooperação produtiva horizontal. As interações que se formam entre as empresas são temporárias e estão mais voltadas a associações com designs, que se comportam como mediadores entre os fabricantes e o mercado. O relacionamento mais estreito é estabelecido com representantes comerciais que abrem frentes para novos mercados. E os propósitos comuns mais pronunciados entre os empresários são a participação em feiras e viagens de negócios.

No que se refere ao processo produtivo, o arranjo moveleiro do Oeste se apresenta com característica mais vertical do que horizontal na sua produção, não usufruindo da divisão de trabalho entre as empresas com ganhos de economia de escala e de escopo e consequente redução dos custos de produção. Após essa etapa, foram analisadas as interações e articulações entre as empresas e os agentes econômicos e institucionais no arranjo moveleiro da Região Oeste. E, finalmente, foram verificadas as trajetórias e perspectivas desse arranjo sob a ótica de construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das MPE's, onde se aponta para a perspectiva complexa de construção de ambiente, na qual compreende as empresas como Sistemas Adaptativos Complexos (SAC's) que dependem e, ao mesmo tempo, são autônomas do ambiente.

Além disso, a pesquisa procurou descrever os aspectos histórico, econômico e social da localidade e das empresas pesquisadas, por considerar que as organizações como fenômenos sociais se modificam e evoluem, estando, portanto, ligadas aos acontecimentos do ambiente (ROWLINSON; JACQUES; BOOT, 2009). Dessa forma, a pesquisa vem contribuir para a contextualização e atualização do tema das empresas de pequeno porte em aglomerações produtivas, assumindo uma natureza básica por estar gerando atualização de conhecimentos que podem ser aplicados na prática do fenômeno organizacional (GIL, 2003).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O ambiente de arranjo produtivo como espaço territorial de competitividade e como espaço de interações

O arranjo produtivo pode ser visto sob duas dimensões: (i) a da localidade e (ii) a das relações de interações. A localidade no arranjo produtivo se define como uma área geográfica, um espaço territorial, caracterizado como espaço geopolítico, representado por um local de competitividade e cooperação, constituído de empresas com especialidade setorial. O ambiente de arranjo produtivo como espaço cognitivo de interações é caracterizado pelas cooperações e articulações entre os atores envolvidos, significado pelas relações de interdependência e de ações intencionais. No espaço cognitivo do arranjo produtivo, as empresas se beneficiam das condições ambientais geradas, das interações organizacionais realizadas, das competências desenvolvidas; das complementaridades adquiridas, da seleção, das *path-dependencies* (“vias de dependências”, tradução livre dos autores) e da influência da governança, o que significa

dizer que, essas ações coletivas influenciam no desenvolvimento das empresas (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Com relação ao ambiente de arranjo produtivo como espaço territorial de competitividade, é importante ressaltar que a concepção de localidade vem sendo redefinida pelo processo de globalização que divide o espaço geográfico dos ambientes em lugares-globais e lugares-locais. Os lugares-globais são “o espaço para as estratégias mundiais das grandes corporações multinacionais, estabelecendo redefinições territoriais e mudanças nos procedimentos de gestão” (VIEIRA e VIEIRA, 2003, p.20). E os lugares-locais se caracterizam pelo espaço da herança histórica que se assenta em especificidades socioculturais, políticas e institucionais que, mesmo reestruturados em função de estratégias globais, mantêm uma identidade (GOULART, 2006; VIEIRA & VIEIRA, 2003).

Albagli e Maciel (2002), citando Santos (1994), Soja (1993), Agnew (1987) e Carlos (1996), afirmam que a espacialidade é o “espaço socialmente produzido”, referindo-se ao espaço pelo uso que se faz dele. Os autores acrescentam que o lugar não deve ser compreendido apenas como o espaço de realização “[...] das práticas diárias; mas também como aquele no qual se situam as transformações e a reprodução das relações sociais de longo prazo, bem como a construção física e material da vida em sociedade” (ALBAGLI e MACIEL, 2002).

Santos (2002a) complementa a concepção de localidade dizendo que há interesses em transformar o local (território) em espaço de domínio tecnológico, de técnica e de capacidade de articulação político-econômico entre Estado-empresa. Além disso, o autor afirma que há duas lógicas de desenvolvimento para os ambientes: exógena e endógena. A lógica exógena se apresenta como uma lógica transnacional, ou seja, de interesses corporativos globais, com estratégias instrumentais para o desenvolvimento. A lógica endógena tem como noção de desenvolvimento a dimensão da identidade, expressa por um sentimento, uma identidade “[...] de pertencer àquilo que nos pertence” (SANTOS, 2002b) e uma referência cultural para “os valores das coletividades, os sistemas simbólicos que constituem a cultura” (FURTADO, 2000).

Para Albagli e Maciel (2002), o local pode ser compreendido por duas principais correntes extremas: (i) a que entende a globalização como “o fim da geografia ou a anulação do espaço, ‘desterritorialização’ das atividades humanas, bem como, a ‘despersonalização’ do lugar enquanto singularidade” e (ii) a que percebe a importância do local e defende a ‘reinvenção’ do local, como um movimento de reafirmação da dimensão espacial para a valorização e diferenciação entre os lugares. Ainda se desdobra a terceira corrente, central, que representa uma fusão das duas extremas, nas quais identifica “a permanência de ‘alteridade’ em nível do local, embora sob a influência da força universalizante” (ALBAGLI, 2002, p.181).

Burity (2000) esclarece que a identidade territorial assume o significado de pertencer, no sentido de não simplesmente ser membro, participante ou filiado a um conjunto de regras institucionais. Muito menos no sentido de adesão formal, de assumir papéis, mas sim, pertencer no sentido de vivenciar “uma experiência identificatória, de fixação em e a um campo de valores e objetivos ‘maiores’, um discurso”.

Nesse contexto, o ambiente de arranjo produtivo local perde as suas fronteiras para se universalizar e as empresas inseridas, nesse ambiente, ficam sujeitas às variações competitivas do setor, aos conflitos de mudanças tecnológicas, à disputa pela produção de conhecimento e às exigências de agentes externos pelos seus recursos e mão de obra.

A influência e a pressão econômica exercida pelos agentes externos ocorrem através do domínio tecnológico e da capacidade de articulação político-econômica que eles têm sobre os atores econômicos ou institucionais (GOULART, 2006). O papel dos atores institucionais é primordial nesse processo por ser elo para as articulações; e como ator, para a operacionalização das políticas pública e privada. Como consequência, o desenvolvimento das empresas em arranjo produtivo fica mais influenciado pela lógica exógena, implicando em desigualdades competitivas que comprometem a sustentação das MPE's (GOULART, 2006).

Para Cassiolato (1996), o caráter local da inovação e do conhecimento são considerados componentes principais para a criação de competências e a manutenção da competitividade das empresas a longo prazo. Na opinião do autor, a globalização não estimula o processo local de inovação pelos recursos domésticos e coesão organizacional entre as empresas, pelo contrário, tende a reforçar o caráter cumulativo das vantagens competitivas baseadas na inovação das grandes empresas transnacionais.

O processo local de geração de conhecimento e inovação deveria estar apoiado na diversidade entre os diferentes países e regiões, tendo em vista seus processos histórico-culturais e suas configurações institucionais particulares (CASSIOLATO, 1996). Cassiolato (1996) considera a lógica endógena estimuladora de possibilidades a serem realizadas, de possibilidades de construção de políticas, nas quais se resgatam as especificidades e a vocação do lugar, base para a organização territorial e para as relações de produção.

Com relação ao ambiente de arranjo produtivo como espaço de interações, pretende-se ressaltar a importância dos atores envolvidos em ambiente de arranjo produtivo, que compartilham de fatores comuns existentes no ambiente, favorecidos pela proximidade local e presença de conhecimento endógeno na atividade desenvolvida (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Com isso, buscam maior competitividade de mercado, intensificando as relações internas e externas em seus ambientes. As relações interorganizacionais são movidas por decisões estratégicas de se alcançar economias de escala; de se obter complementaridade tecnológica; de amenizar a ameaça competitiva, superar as barreiras de ingresso e beneficiar-se do conhecimento compartilhado (CONTRACTOR e LORANGE, 1988 *apud* PINHEIRO, 1999).

Vargas (2002) considera que as características de constituição e formação de APL variam em função da especificidade do desenvolvimento histórico e institucional de cada arranjo, assim como, pela diversidade de atores econômicos, políticos e sociais envolvidos.

2.2 O arranjo produtivo de micro e pequenas empresas na perspectiva da complexidade

Em ambiente de arranjo produtivo, micro e pequenas empresas, sob a influência dos fatores externos globais, competem e cooperam, ao mesmo tempo, dentro das suas limitações de estrutura e de recursos, na tentativa de adaptação do local ao global. As vantagens locais e as externalidades geradas na aglomeração das empresas em torno de arranjo produtivo podem favorecer a inserção competitiva dessas empresas em novos mercados. O processo de interação com o ambiente inclui desde adaptação das empresas às condições ambientais que apresentam diferentes lógicas e interesses, presentes nas concepções e estratégias globais de desenvolvimento, até a capacidade de articulação

interna entre os atores econômicos e institucionais que podem vir a contribuir para a sustentabilidade dessas empresas.

A dinâmica do arranjo produtivo, através da ação dos atores, pode seguir também uma lógica de atuação mais ativa do que reativa ao ambiente, através de ações integradoras que se direcionem não somente para a adaptação das empresas ao ambiente, mas para a construção de ambiente favorável, pela auto-organização das empresas, como sistemas abertos e complexos que interagem e se auto-organizam (MORIN, 2008). Na visão da ação coletiva, entende-se que a organização pode ser guiada e construída por escolhas, mas com propósitos coletivos (ASTLEY & VAN DE VEN, 2007).

Morin (2008) defende que os sistemas no universo, ou seja, a própria organização, existe para além do determinismo, porque tem a capacidade de criar a sua própria configuração. A Teoria da Complexidade apresenta uma perspectiva que comporta combinações e articulações do sistema, pela auto-organização das partes, numa relação paradoxal de dependência e autonomia do ambiente, que pode gerar a coevolução do sistema e a sua sustentabilidade no ambiente (MORIN, 2008). Corroborando com o pensamento de Morin (2008), os autores Silva e Rebelo (2003) explicam que a partir do paradigma da complexidade, as organizações passaram a ser vistas como SAC's dentro de uma lógica de coevolução dos agentes individuais e organizacionais. Isso significa que, a tensão e o limite gerados na fronteira entre ordem e caos, estabilidade e instabilidade, vida e morte que as organizações enfrentam são fontes de criatividade e inovação (SILVA & REBELO, 2003).

Na perspectiva complexa, o ambiente do arranjo produtivo pode se tornar favorável à competitividade e sustentação das MPE's, quando essas superam as dificuldades pela percepção da complexidade do ambiente (MORIN, 2008; AXELROD e COHEN, 2000). É nesse sentido que as empresas, principalmente as de pequeno porte, podem se conduzir no ambiente de forma cooperativa, associada e auto-organizada. É possível construir alianças com outras empresas de maior ou menor potencial pela integração dos próprios produtos com outras linhas de oferta de parceiros (inovação), como também, pela permuta de produtos ou serviços complementares, tendo em vista a comercialização dos novos produtos no mercado.

O ambiente de cooperação entre as empresas se alimenta da troca de informações, de desenvolvimento de estratégia, com demarcação das áreas de atuação, da análise e soluções conjuntas dos problemas e da definição das contribuições de cada um dos atores envolvidos, para o melhor aproveitamento dos conceitos imbuídos na cadeia de valor (CASAROTTO-FILHO e PIRES, 1999).

Nesse contexto, Albagli e Maciel (2002) reforçam que, embutido nas ações coletivas há um recurso importante que, ainda, não se consegue contabilizar por outras formas de capital, mas que precisa ser afirmado nas estruturas global, social, econômica e política, assim como, nas relações interpessoais chamado: capital social. Putnam (1993, p.177) descreve o capital social como “características da organização social, tais como confiança, normas e redes que podem melhorar a eficiência da sociedade facilitando ações coordenadas”. As particularidades culturais de uma região e as formas de socialização nela presentes exercem forte influência sobre comportamentos e identidades, podendo favorecer a aglutinação de recursos, tecnologias e formas diversas de capital (HALL, 2003).

A consolidação de um APL requer que atores econômicos se engajem, apoiados pela dinâmica institucional, num plano simbólico, na busca da construção de uma identidade

territorial, na qual se referencia o capital social da coletividade como diferencial competitivo. Esses novos elementos podem estar na formação organizacional, nas relações interorganizacionais, no processo de autonomia e dependência gerado pelo sistema, num processo chamado de auto-organização, movido pela motivação e influência que o entorno e a estrutura social exerce sobre a atitude empreendedora e sobre o grau de empreendedorismo em dada região ou localidade (ALBAGLI e MACIEL, 2002).

2.3 Arranjo produtivo: construção de ambiente favorável às micro e pequenas empresas na perspectiva complexa

O ambiente pode ser construído em torno da proposta de arranjo produtivo de convivência horizontal de produção, troca de conhecimento, atuação em mercados internos e externos, uso de matérias-primas compartilhadas que integram a complexidade do ambiente como um todo e as relações interorganizacionais.

Para Morin (2008), o ambiente complexo suporta a ambiguidade, porque comporta a interligação das diversas realidades. Os limites das empresas podem ser superados pela auto-organização que se estrutura, sem a eliminação daquilo que distingue, porque é possível conjugar as diferenças; sem separá-las e nem reduzi-las. Morin e Lemoigne (2000) compreendem o pensamento complexo como um “[...] pensamento apto a reunir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo reconhecer o singular, o individual, o concreto”.

Considerando as empresas como SAC, Zimmerman (1999) explica que como sistemas abertos, as empresas têm autonomia e dependência, ao mesmo tempo, do ambiente. Essa característica permite captar rapidamente as variações do meio e decidir, de forma muito particular, o que fazer com cada informação. Além da capacidade de emergir novas propriedades que renovam o sistema. Os SACs exercem nas suas relações características de autonomia, competitividade, cooperação, agregação e auto-organização (MORIN, 2008; ZIMMERMAN, 1999), aspectos esses também inerentes aos APL.

O ambiente de APL pode promover a combinação de novos elementos que emergem do próprio sistema “com uma rede de agentes que atuam em um ambiente e procuram se adaptar através de um processo de aprendizagem” (STACEY, 1996; HOLLAND, 1999 *apud* SILVA e REBELO, 2003).

O arranjo produtivo, em tese, é compreendido como um ambiente construído estruturalmente a partir das próprias peculiaridades locais e das vantagens alcançadas pela formação organizacional. Ambiente esse, onde se concentram atores, produtos e serviços numa mesma localidade, podendo formar uma cadeia de valor. Contudo, para que essa condição ambiental, disposta para os atores, se transforme em ambiente favorável, faz-se necessário haver uma dinâmica social de articulação e elos que compõem o capital social da estrutura organizacional.

Nesse contexto, como afirmam Albagli e Maciel, 2002, o espaço de interações é socialmente construído pelos atores, enquanto protagonistas da mudança da realidade local, sendo desenvolvido em função das características de proximidade geográfica; de peculiaridades da localidade, sejam elas técnicas ou culturais. O ambiente pode ser também desenvolvido pelo capital social construído pelos atores envolvidos através da formação de identidade, da referência local, das relações sociais ligadas pela necessidade

de enfrentamento das variações do ambiente (ALBAGLI e MACIEL, 2002), permitindo que essa ligação forme novos ambientes construídos.

3 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa adotou as abordagens qualitativa e quantitativa, dando ênfase à abordagem qualitativa com base na interpretação dos sujeitos envolvidos. Buscou descrever e interpretar a percepção de atores sobre o fenômeno da dinâmica competitiva das micro e pequenas empresas do arranjo moveleiro da Região Oeste de Santa Catarina.

Tem natureza básica por estar gerando atualização de conhecimentos para a prática organizacional. Para Godoy (1995) “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”. Além da abordagem qualitativa, para a interpretação dos dados registrados nas interações com sujeitos pesquisados e com o campo de pesquisa, alguns dados tiveram um tratamento quantitativo simples, sem uso de recursos estatísticos, com o objetivo de dar suporte à análise interpretativa. Wildemuth (1993) afirma que as abordagens qualitativas e quantitativas não se opõem e podem ser complementares num mesmo estudo. Para o autor, uma pesquisa pode ter a preocupação de diagnosticar um fenômeno descrevendo-o e interpretando-o pela comparação de dados quantitativos e qualitativos. A combinação dos métodos qualitativos e quantitativos beneficiou o entendimento dos eventos ocorridos no arranjo e os significados atribuídos pelos atores, ampliando a interpretação dos resultados, no intuito de dar conta do entendimento do fenômeno como um todo que, somente pela mensuração quantitativa, não seria suficiente.

A Macrorregião Oeste compreende 58 municípios, sendo que 37 desses municípios participam do arranjo moveleiro da Região Oeste. A Região Oeste abrange 47% da totalidade das empresas do setor mobiliário da Macrorregião, somando-se 315 empresas que desenvolvem atividades de fabricação de móveis e madeira que absorvem 5.685 trabalhadores formais (RAIS, 2012). As empresas estão concentradas, principalmente, nos municípios de Chapecó, Coronel Freitas, São José do Cedro e Pinhalzinho (RAIS, 2012).

O arranjo moveleiro da Região Oeste tem como característica peculiar a expressiva quantidade de empresas de pequeno porte que representam um total de 97 % do total das empresas do arranjo mobiliário da região. A maior participação cabe às microempresas que representam 77% do total das empresas do setor, seguida de uma parcela de 20% de pequenas empresas e de 3% de empresas de médio porte (SEBRAE, 2013; RAIS, 2012). Até o ano de 2013, a predominância do arranjo era de microempresas de origem familiar que produzem móveis residenciais de madeira dos tipos seriado e mediante encomenda (RAIS, 2012).

Das doze empresas pesquisadas, cinco eram microempresas, seis eram pequenas empresas e uma empresa era de porte médio. As empresas estão localizadas em cinco municípios da região, assim divididas: quatro (4) empresas pertenciam ao município de Chapecó, cinco (5) empresas pertenciam ao município de Pinhalzinho, uma (1) empresa está situada em Coronel Freitas, uma (1) empresa é Nova Erechim e uma (1) no município de Novo Horizonte, no qual foi feita a entrevista na modalidade *on line*. As empresas

pesquisadas pertencem ao chamado núcleo central da Região Oeste que concentra 47% das empresas pertencentes ao polo moveleiro.

Dessa forma, o estudo se dirigiu diretamente aos principais sujeitos envolvidos com a atividade de fabricação de madeiras e móveis: empresários do setor. Foram entrevistados doze proprietários de empresas fabricantes de móveis e de madeira, situadas em cinco municípios da Região Oeste, assim divididos: quatro (4) empresas pertencentes ao município de Chapecó, cinco (5) empresas pertencentes ao município de Pinhalzinho, uma (1) empresa situada em Coronel Freitas, uma (1) empresa em Nova Erechim e uma (1) no município de Novo Horizonte, no qual foi feita a entrevista na modalidade *on line*. Os sujeitos expuseram as suas percepções e explicações, nas entrevistas, sobre o desenvolvimento dos seus negócios e a influência do arranjo produtivo no alcance dessas conquistas. Somando-se aos aspectos qualitativos do objeto, foram avaliados, pelos proprietários das empresas, os fatores de competitividade da operação das suas empresas que deram origem aos dados quantitativos.

Com o objetivo compreender as relações de interação entre outros atores do arranjo, os dados foram complementados com entrevistas de três gestores de instituições de apoio que atuam como agentes de fomentação das empresas nos municípios: o gestor regional do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Estado de Santa Catarina, o gestor responsável pela implantação do APL no ano de 2005 e o gestor das duas associações representativas dos empresários: a Associação Moveleira do Oeste de Santa Catarina (AMOESC) e o Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai (SIMOVALE).

A pesquisa fez contato com o SEBRAE da Região Oeste de Santa Catarina para obter informações de campo, no intuito de investigar as empresas moveleiras da região. A instituição atendeu ao pedido solicitado pela pesquisa e forneceu uma base de contatos de empresas pertencentes ao arranjo moveleiro da região. Todas as empresas foram contatadas via e-mail por uma carta de apresentação da pesquisa com referência ao apoio do SEBRAE, tendo em anexo um questionário estruturado, elaborado com perguntas de múltipla escolha na escala Likert de 1 a 5. Além da aplicação de questionários estruturados, com perguntas fechadas e abertas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, seguindo um roteiro específico para empresários e para os gestores de instituições de apoio. As entrevistas foram agendadas e feitas ao vivo, gravadas em áudio, sendo tabuladas as respostas do questionário e transcritos trechos das respostas e falas abertas. Os questionários enviados aos proprietários das empresas foram estruturados em categorias que contemplassem fatores relacionados ao: (i) Perfil do sócio proprietário, caracterização, formação e gestão das empresas e limitações operacionais da empresa, na abertura e no período atual; (ii) percepção dos proprietários das empresas quanto às vantagens de pertencer ao arranjo produtivo e a percepção dos gestores institucionais sobre o arranjo produtivo; (iii) trajetória do arranjo produtivo nas condições de promover o desenvolvimento das MPE's e construir ambiente favorável.

A seleção das empresas se deu em função do retorno dos 265 questionários enviados, sem perder de vista a importância de contemplar empresas de diferentes portes como oportunidade de compreender realidades distintas das empresas do setor moveleiro.

Concomitante com a espera do retorno dos questionários, foram feitos os contatos com algumas empresas que pertenciam ao núcleo central da Região Oeste, composto pelos municípios de Chapecó, Coronel Freitas, Nova Erechim, São Lourenço d'Oeste, Modelo, Maravilha, São José do Cedro, São Miguel d'Oeste e Pinhalzinho que concentram cerca de 70% das empresas existentes na região. Como também, foram agendadas entrevistas

com alguns gestores das instituições de apoio, SEBRAE e AMOESC que estão à frente do arranjo produtivo.

As análises foram feitas comparando os resultados obtidos, em campo, entre os questionários e entrevistas dos empresários e a visão dos gestores das instituições de apoio com relação ao ambiente do arranjo. Além desses instrumentos, foram feitas consultas e pesquisas em documentos institucionais do SEBRAE, BNDES, FIESC, relatórios publicados pelo GEM, órgãos governamentais, publicações de jornais comerciais locais (SEBRAE, 2013). Todos os dados foram analisados com base na literatura de APL e nos Estudos Organizacionais sob a perspectiva do pensamento complexo. O entrelaçamento dessas áreas teve como objetivo promover o encontro dessas duas temáticas, no intuito de justificar a possibilidade de construção de ambiente favorável ao desenvolvimento de arranjos produtivos de micro e pequenas empresas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ARRANJO MOVELEIRO DA REGIÃO OESTE

Este estudo procurou analisar um arranjo produtivo moveleiro a partir das condições socioeconômicas do seu ambiente, buscando identificar relações favoráveis ao desenvolvimento das empresas, que possam ir além das relações determinadas pelos padrões econômicos de adaptação das empresas ao ambiente. Dessa forma, foram utilizadas como categorias de análise: o perfil do sócio proprietário, a caracterização, formação, gestão e limitações operacionais das empresas, no início e no período atual do negócio; as vantagens em pertencer ao arranjo produtivo, relacionando esse pertencimento às condições promovidas pela AMOESC e as trajetórias dessas empresas nas condições exigidas pela competitividade de um ambiente complexo, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1- Categorias de Análise

Instrumento de pesquisa	Categoria	Fatores Analisados	Objetivo da Pesquisa
Questionário 1/Bloco A	Perfil do sócio proprietário	Gênero/ Idade /Formação escolar Atividade exercida anteriormente à empresa	Descrever em que condições e limitações as MPE's estão organizadas no ambiente do arranjo moveleiro da Região Oeste
Bloco A	Caracterização, formação e gestão das empresas	Porte / Formação do capital Tipo de empresa	
Bloco B/ B1	Limitações operacionais na abertura e no período atual das empresas.	Contratação de empregados qualificados. Venda da produção /Capital de giro Aquisição de Máquinas e equipamentos Aquisição ou locação de instalações Pagamento de juros ou empréstimos	
Bloco B/ B2, B3 e B4	Percepção dos proprietários das empresas quanto às vantagens de pertencer ao arranjo produtivo.	Apoio ao crédito, investimentos e financiamento. Participação em feiras e missões técnicas. Apoio à conquista de novos mercados para a exportação Oportunidade de aprendizagem, atualização e inovação tecnológica	Relacionar as interações e as articulações entre os agentes econômicos e institucionais no arranjo moveleiro da Região Oeste de Santa Catarina para que sejam mantidas a competitividade e o desenvolvimento das MPE's do setor;
Questionários 2 e 3	Percepção dos gestores institucionais sobre o arranjo produtivo	Formação do arranjo. Desenvolvimento das empresas Finalização do Projeto APL	

Síntese pela triangulação dos dados	Trajetória do arranjo produtivo nas condições de promover o desenvolvimento das MPE's e construir ambiente favorável.	Articulação no arranjo produtivo Relações horizontais de produção Autonomia e inovação	Verificar as trajetórias e perspectivas do arranjo sob a ótica de construção de ambiente favorável ao desenvolvimento das MPE's
-------------------------------------	---	--	---

Fonte: Elaborada pela autora.

O perfil dos empresários entrevistados era heterogêneo, 75% eram do gênero masculino e 25 % do gênero feminino. No início das suas empresas, estavam em faixas etárias jovens, sendo verificado que 46% dos proprietários das empresas tinham entre 16 e 26 anos de idade no ano de fundação da empresa. Seguido de 36% dos empresários com idade na faixa entre 27 e 37 anos e 18% com idade na faixa de 38-48.

Com relação à escolaridade dos empresários entrevistados, 33% dos empresários apresentavam escolaridade equivalente ao ensino médio incompleto, seguido por um mesmo percentual de 17% para escolaridades equivalentes ao ensino médio completo e superior incompleto e completo. Havendo também dois casos de empresários com especialização (8%) que mudaram a sua trajetória profissional de funcionário público e profissional liberal para se tornarem empresários. A concentração de 50% dos empresários nas faixas de ensino médio incompleto e completo denota baixa escolaridade que pode ser atribuída à iniciação empresarial muito jovem.

Com relação à caracterização das empresas, ficou constatado que todas as empresas entrevistadas do setor moveleiro da região, têm na formação da sociedade membros familiares que assumem a gestão administrativa e, em alguns casos, assumem o próprio processo produtivo de fabricação de móveis, caracterizando-se como empresas tipicamente de gestão familiar. No conjunto das empresas havia desde empresas que tinham quarenta e quatro anos de experiência de mercado até empresas com dois anos de existência.

Com relação à motivação desses negócios, existem razões variadas que vão desde a necessidade de se ter uma empresa pelo exercício anterior de atividade manufatureira, exercida em outras empresas semelhantes, como empregados; até a oportunidade de investir num ramo promissor na região. Entre essas duas razões, há também o motivo de continuidade de um negócio familiar. Pode-se, ainda, acrescentar como razão para se empreender no ramo moveleiro/madeireiro da região, as condições oferecidas pela localidade de: (i) conhecimento difundido; (ii) acesso fácil à matéria-prima; (iii) proximidade de alguns fornecedores; (iv) grande quantidade de serrarias que fornecem madeira e (v) cultura manufatureira da localidade (CÁRIO, 2013; GEREMIA, 2004).

Com a inserção dos arranjos moveleiros das regiões de São Bento do Sul/SC, de Bento Gonçalves/RS e Arapongas/PR na Cadeia Global, surgiu um vácuo de demanda no mercado nacional que foi absorvido pelas empresas da Região Oeste, e, por conseguinte, as empresas iniciantes dessa região passaram a absorver demandas do mercado local, estimulando o surgimento de novas empresas (CÁRIO, 2013).

A formação do capital dessas empresas permite identificar que 92 % das empresas tiveram o seu capital social formado com recursos próprios, devido à dificuldade de acesso ao crédito no momento da fundação, por não terem “nome na praça” e não disporem de credibilidade perante as instituições financeiras, assim como, pelas condições de cobrança de altos juros que inviabilizaria a operação. Constatou-se que 25% das empresas entrevistadas recorreram ao crédito institucional na abertura dos seus negócios e que 33%

se utilizarem de crédito informal, negociando com fornecedores, clientes, amigos e parentes.

Vale ressaltar que, somente a partir da segunda metade da última década do século XX iniciou-se a expansão do microcrédito no Brasil. Neste período, os governos passaram a atuar no sentido de favorecer o desenvolvimento de políticas locais. Alguns municípios pioneiros criaram suas instituições de microcrédito, como o caso de Porto Alegre/RS e Blumenau/SC, com o incentivo da Lei 9.790, de 1999 destinado a organizações sem fins lucrativos que foram qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's). A expansão de crédito também favoreceu as Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCM), por meio da Lei 10.194, de 2001, com a perspectiva de atender a investidores privados interessados em financiar atividades produtivas dos empreendedores de baixa renda (MATIAS, 2006).

No que diz respeito à operação das empresas, o bloco B do questionário aplicado às empresas entrevistadas avaliava a operação das empresas. Essa categoria foi subdividida em blocos (B1, B2, B3 e B4), onde em B1 se refere às limitações operacionais na abertura e no período atual das empresas, desde a fundação (com respostas referentes ao primeiro ano de vida da empresa) até 2013. E nos blocos B2, B3 e B4 se referem às percepções dos proprietários das empresas quanto às vantagens de pertencer ao arranjo produtivo e o relacionamento entre as suas empresas e o arranjo, representado pela Associação Moveleira do Oeste de Santa Catarina (AMOESC).

Nesses blocos, a mão-de-obra se destacou como um fator relevante na competitividade tanto das microempresas como das pequenas e médias empresas do segmento moveleiro, pois representa para as primeiras, grande parcela de contribuição na qualidade do processo produtivo, pela alta dependência que a atividade desse porte de empresa tem de um produto mais customizado e especializado e, para as pequenas e médias, pelo volume e diversidade de mão-de-obra especializada que se exige nas etapas do processo produtivo de móveis seriados.

A indústria moveleira se estrutura produtivamente com uma intensa quantidade de mão-de-obra, estando entre as mais importantes da Indústria de Transformação do País, tanto pela importância do valor da sua produção, como também pelo seu potencial de geração de empregos (Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior - MIDIC, 2012). Além da dependência de mão-de-obra, o setor moveleiro reúne características como: reduzido dinamismo tecnológico, elevada utilização de insumos de origem natural e alto grau de informalidade (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

Buscando avaliar as vantagens competitivas de pertencer ao arranjo produtivo através da AMOESC, constatamos que mesmo com as condições ambientais já existentes no arranjo moveleiro, foram verificadas algumas dificuldades de articulação entre as empresas. As relações de cooperação entre as empresas do arranjo moveleiro do Oeste não apresentam vínculos duradouros, atendem mais especificamente a uma agenda de encomendas para uma determinada demanda. As interações que se formam entre as empresas são temporárias e estão mais voltadas a associações com designs que são atores mediadores entre os fabricantes e o mercado. O relacionamento mais estreito se estabelece com os representantes comerciais que abrem frentes para novos mercados. E os propósitos comuns mais pronunciados entre os empresários são a participação em feiras e viagens de negócios.

Como defendem Lastres et al (1999); Cassiolato e Lastres (1999); Schimitz e Nadvi (1999) citados em Vargas (2004, p. 12) a conquista por qualificação técnica é um processo

de inovação que se consolida quando se transcende “[...] a esfera individual e passa a depender da contínua interação entre firmas e destas com as diferentes instituições que constituem sistemas de inovação em diferentes âmbitos”. Essa visão sistêmica da inovação e por consequência da qualificação da mão-de-obra, compreende que o conhecimento para a mão-de-obra se originará da capacidade de geração, difusão e utilização de novos conhecimentos.

No que se refere ao processo produtivo, o arranjo moveleiro da Região Oeste se apresenta com característica mais vertical do que horizontal na sua produção, deixando de usufruir dos ganhos de economia de escala e de escopo, provenientes da redução dos custos de produção pela divisão de trabalho entre as empresas. É importante ressaltar que a indústria moveleira tem como característica o alto grau de verticalização da produção (GORINI; GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR et al, 2013) e que os arranjos mais desenvolvidos são o que vêm superando essa característica, pela melhor capacidade de articulação entre os atores econômicos e institucionais.

Os resultados obtidos sobre a percepção que os empresários têm da influência do arranjo produtivo nos fatores de produtividade da sua empresa demonstraram que 78% dos empresários entrevistados consideraram como baixa ou nenhuma vantagem a influência do arranjo sobre o aumento das vendas, pela inserção da empresa em novos mercados e, 70% deles mensuraram, na mesma faixa, de baixa ou nenhuma vantagem, a obtenção de redução de custos em matérias-primas e mão de obra pelo fato de pertencer ao arranjo. Pode-se considerar que, os proprietários das empresas compreendem o alcance dos seus resultados como uma conquista mais individual do que influenciada pelas externalidades oferecidas pelo arranjo produtivo, ou seja, alguns gestores não percebem a influência do arranjo no processo produtivo.

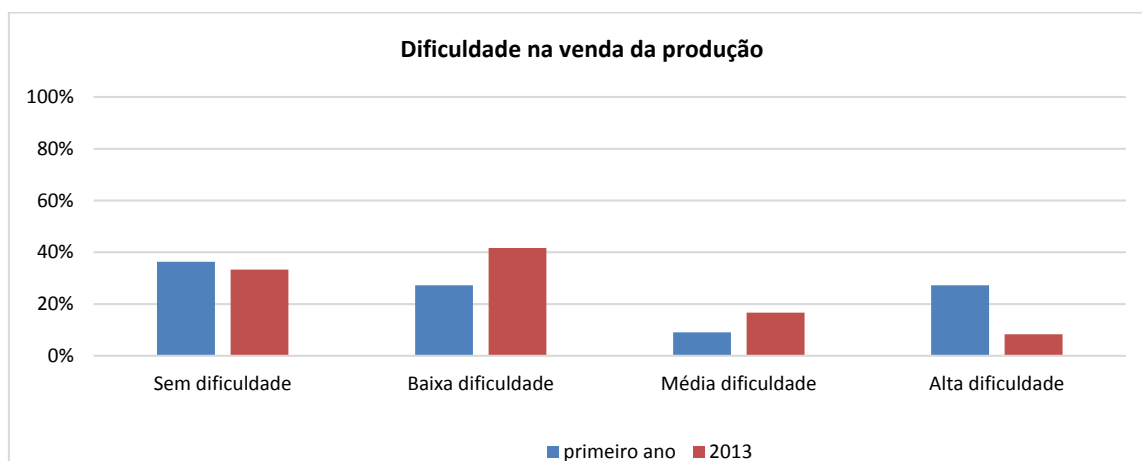
Verificou-se que, das 12 empresas entrevistadas, apenas duas empresas declararam fazer algum tipo de associação produtiva ou logística com outras empresas, as demais se restringem ao processo de fabricação com definições mais internas e individuais em função dos agentes externos. Oliveira (2001) analisa que os ganhos de competitividade de arranjos produtivos se dão pela interdependência gerada tanto pelas externalidades como pelos relacionamentos cooperativos e pondera que as externalidades podem não ser suficientes para sustentar a competitividade das firmas, após mudanças no padrão de concorrência dos mercados.

O segundo fator de competitividade avaliado pelas empresas entrevistadas foi a dificuldade na venda da produção dos produtos. A Figura 1 indica quatro níveis de dificuldade (nenhum, baixa, média e alta) para o primeiro ano e para 2013.

Pode-se observar pela Figura 1 que no primeiro ano de atividade, as empresas apontam para um otimismo de vendas expresso em 63% das empresas, considerando como ausente e baixa a dificuldade em vender a sua produção.

Outra percepção demonstrada por 37% dos empresários foi a de que o início do negócio é uma fase de conquista de mercado e por isso, definiram como média e alta a dificuldade para esse fator de vendas.

Figura 1 - Gráfico de percentagem da dificuldade na venda da produção.



Fonte: Pesquisa de campo.

Na análise em 2013, o percentual de empresas que considerou como nenhuma ou baixa a dificuldade em vender cresceu de 63% no primeiro ano de empresa para 75%, esse resultado pode apontar para uma melhoria nas vendas do setor, ou seja, mais empresas realizando mais vendas, ou mesmo, a consolidação em seus mercados. O que demonstra melhores resultados e maior confiança por parte dos empresários.

Verifica-se também que 25% dos empresários consideram de média a alta a dificuldade em vender a sua produção. As diferentes percepções dos empresários entrevistados podem estar relacionadas a diversos aspectos como: porte da empresa, nível do processo produtivo, tipo de produto fabricado e abrangência de mercado. Constatou-se pelas respostas que 60% dessas empresas consideram tanto no início dos negócios como em 2013 não haver nenhuma dificuldade na venda da produção.

Nas respostas das empresas de pequeno porte, 50% dos empresários consideraram que no primeiro ano de vida da empresa havia alta dificuldade em vender a produção. Em 2013 permaneceu a percepção de alta dificuldade entre os 67% dos entrevistados.

Conforme pesquisa de campo, em relação às microempresas, é possível compreender que os produtos por elas oferecidos são feitos mediante encomenda para atendimento local ou regional, muitas vezes intermediado por arquitetos e designs que garantem a produção e consequente venda (CÁRIO, 2013).

As avaliações de dificuldade nas vendas da produção feitas pelos empresários estão em função dos diferentes níveis de competitividade, assim como, das condições técnicas e de investimento diferenciados entre as empresas do setor.

Há uma variação na distribuição de vendas dessas empresas de acordo com o potencial de atuação de mercado que cada uma delas alcança. As empresas de pequeno e médio porte vendem, usualmente, a sua produção para redes varejistas no mercado nacional e se utilizam de representantes nacionais para fechar as suas vendas, tendo algumas delas showroom próprios.

Somado a esses canais de vendas no mercado interno, têm-se as vendas no mercado externo que oscilam em função do câmbio e estão sujeitas às negociações de agentes de exportação e às condições impostas pelas cadeias globais de produção.

A inserção dessas empresas na cadeia de produção internacional se faz pela manufatura dos produtos ou pelo fornecimento de matérias-primas naturais, enquanto que as competências de maior agregação de valor, como: o design, o marketing, a criação e o fortalecimento de marcas são assumidos pelos *traders* dos países centrais que as submetem às determinações de quantidade, qualidade, preço e prazo de entrega de móveis fabricados (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO; CÁRIO, 2013).

Como se pode perceber, o determinismo do ambiente influencia nas vendas, suscitando a um ambiente mais competitivo e direcionado por forças econômicas que vão influenciar na sustentabilidade das empresas.

Nesse sentido, reforça-se a importância da articulação de MPE's em torno de arranjos e sistemas produtivos locais como fator de sustentação ao desenvolvimento desse segmento de empresas (VARGAS, 2004).

Pelo pensamento complexo (MORIN, 2008), pode-se interpretar essa desigualdade competitiva como diferenças que têm dimensões múltiplas e unas, ou seja, diferenças que podem distinguir as empresas pela capacidade e condições de atuação e, ao mesmo tempo, diferenças que podem se unir pela complementariedade e cooperação, num processo de auto-organização.

As relações horizontais no processo produtivo promovidas pelo arranjo moveleiro do Oeste são interações produtivas de subcontratação de etapas de produção entre as empresas de maior porte e de menor porte. Assim como, relações entre algumas empresas e compradores especializados que determinam o que produzir de acordo com o protótipo e design do móvel fornecido por eles.

Para Geremia (2004) essas relações estabelecidas com as empresas do arranjo moveleiro da Região Oeste denotam caráter de subcontratação por prestação de serviços, sem vínculos duradouros ou parcerias. Para os compradores oriundos de mercados externos, as relações se estabelecem em função do preço. E para as empresas moveleiras a relação é vista como uma oportunidade de inserção em mercado internacional.

Cário (2013) explica que dois fatores contribuem para o não estabelecimento de relações horizontais no interior do arranjo: o elevado grau de verticalização produtiva do arranjo moveleiro que faz com que as empresas assumam todo o processo produtivo; e a dispersão espacial das empresas em vários municípios que dificulta o adensamento da divisão de trabalho, comprometendo à cooperação no processo produtivo. Além do aspecto da distribuição das empresas em vários municípios, o autor ressalta como outro aspecto comprometedor à cooperação e à falta de fornecedores de madeira, máquinas, equipamentos e insumos químicos nas proximidades do ambiente local do arranjo.

Por outro lado, os empresários do setor moveleiro da Região Oeste consideraram como vantagem por pertencer ao arranjo, o ganho para a empresa em aprendizagem e a atualização tecnológica. Os resultados demonstraram que, 70% dos empresários entrevistados reconheceram como alta vantagem pertencer a um arranjo pela oportunidade de aprendizagem coletiva e atualização tecnológica, seguido de 10% que consideram como baixa vantagem e 20% que não perceberam nenhuma vantagem.

Entretanto é importante considerar que a atualização dessas empresas ocorre de forma dependente dos fornecedores e intermediada pelas instituições de apoio. Além disso, vale salientar que, além da dependência, ocorre a supervalorização dos fornecedores e dos clientes no processo de atualização e inovação dos produtos. Dessa forma, percebe-se que

as empresas não desenvolvem individualmente nem em parcerias ações de pesquisa e desenvolvimento.

Em pesquisa realizada por Geremia (2004) no arranjo moveleiro da Região Oeste constatou-se que os empresários desse setor atribuíram grau médio à importância da tecnologia na competitividade da empresa. Verifica-se e comprova-se em outras pesquisas sobre o arranjo do Oeste que existe uma desarticulação entre as empresas e as instituições educacionais, confirmada pela baixa oferta e demanda de cursos específicos.

Segundo Cário (2013) o padrão tecnológico da indústria de móveis do arranjo produtivo da Região Oeste possui considerável heterogeneidade tecnológica em consonância com o padrão nacional de produção. As plantas industriais dessas empresas encontram-se defasadas com relação ao padrão internacional, pois as máquinas e equipamentos são de diferentes gerações.

O autor acrescenta que, mais recentemente, houve aquisição de novas tecnologias por algumas empresas, mas a predominância é de média a baixa densidade tecnológica, principalmente nas microempresas, sendo a defasagem tecnológica maior para as empresas que trabalham com móveis mediante encomenda, pois esse tipo de processo produtivo, customizado, requer mais mão de obra especializada do que instrumentos de trabalho. Por outro lado, a fabricação de móveis seriados exige uma produção em escala que deve ser acompanhada por ganhos de inovação tecnológica. Na pesquisa de 2013, 44% dos empresários entrevistados afirmaram ter baixa dificuldade na aquisição de máquinas e equipamentos. Isso demonstra um maior conhecimento dos meios de aquisição, comprovado pela prática de interação de compra de maquinário usado entre as empresas de menor porte e de maior porte.

As empresas de maior porte trocam seus equipamentos por outros maquinários de controle computadorizado e as de pequeno adquirem a geração anterior proveniente das empresas que estão se desfazendo do maquinário antigo. Essa interação identificada entre as empresas ainda se constitui de forma pontual, não representando uma parceria ou um vínculo consistente.

E por final, verificou-se a percepção dos gestores com relação à governança, constatando-se que 55% dos empresários entrevistados reconheceram a importância de ser ter a governança para intermediar o relacionamento institucional. Compreenderam que a intermediação pode facilitar, dentro do arranjo produtivo, a obtenção de crédito e a melhoria no relacionamento com instituições financeiras. Enquanto que, 45% dos empresários consideraram de baixa a nenhuma vantagem, sendo que 11% consideraram como baixa vantagem e 34% como nenhuma vantagem.

As percepções desses atores econômicos e institucionais sobre o arranjo produtivo estão sintetizadas no Quadro 2 demonstrando pontos de convergência e aspectos de divergência.

Quadro 2 - Percepções dos atores sobre o arranjo produtivo.

PERCEPÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO	EMPRESÁRIOS	GESTORES INSTITUCIONAIS
DIFICULDADES	Gestão do custo ou falta de capital de giro Pagamento de juros ou empréstimos Mão de obra qualificada Capacitação para os empregados Inserção em mercados internacionais	Congregar as empresas para ações coletivas Identificar e fortalecer os líderes do setor Buscar o reconhecimento da Região Oeste como polo moveleiro Capacitar a mão de obra para que esteja preparada para a excelência de novos mercados Fomentar o acesso a novas tecnologias Elevar a participação das empresas no mercado externo
BAIXA VANTAGEM / DESVANTAGEM	Aumento de vendas com inserção da empresa em novos mercados Obtenção de redução de custos em matérias-primas e mão de obra <i>Turnover</i> e evasão de mão de obra Logística de transporte para escoamento da produção Garantir aumento de vendas com a inserção das empresas em novos mercados Ter governança para o setor que facilita a obtenção de crédito e estreita a relação com instituições financeiras	 <i>Turnover</i> e evasão de mão de obra Logística de transporte para escoamento da produção
ALTA VANTAGEM	Aprendizagem, atualização e inovação tecnológica Participação das decisões do setor em conjunto para promover crescimento do setor Participação em feiras e missões técnicas	Possibilidade de atualização de informações e ampliação de conhecimento para as empresas. Modernização do parque industrial Crescimento de negócios Oportunidade de contatos em outros mercados, inclusive internacionais. Aproximação entre os segmentos empresariais de madeireiros e moveleiros Oportunidades de palestras e capacitações dentro das empresas e em cursos externos Participação em feiras e missões técnicas

Fonte: Elaborado pela autora.

Na percepção dos gestores institucionais, as empresas têm se beneficiado do arranjo produtivo pelas possibilidades de atualização de informações e ampliação de conhecimento; pelo crescimento nos negócios; pela oportunidade de contatos em outros mercados, inclusive internacionais; pela modernização do parque industrial; pela participação em feiras e missões técnicas; pelas capacitações e pela ação política de aproximação dos segmentos empresariais madeireiros e moveleiros.

Dos sujeitos entrevistados, 55% consideraram de alta a média vantagem à presença de uma governança para intermediar esse relacionamento institucional.

No que tange às dificuldades percebidas pelos empresários com relação à operação e sustentação das suas empresas, foram mencionadas nos resultados como dificuldades: a gestão do custo ou da falta de capital de giro; o pagamento de juros ou empréstimos e a inserção em mercados internacionais.

Na percepção dos gestores institucionais foram mencionadas as dificuldades de: congregar as empresas para ações coletivas, buscar o reconhecimento da Região Oeste como polo moveleiro, fomentar o acesso a novas tecnologias e elevar a participação das empresas no mercado externo.

Observa-se que as ações pretendidas pelas instituições do arranjo são de natureza integradora e denotam a busca por uma identidade de grupo. Além desses aspectos de relacionamento cooperativo, são demonstradas nas percepções dos gestores institucionais, preocupações com a melhoria na excelência técnica e tecnológica do arranjo, significando mais uma vez uma convergência com os resultados de alta a média vantagem atribuída pelos empresários com relação à aprendizagem, atualização e inovação tecnológica.

Entretanto, as percepções sobre o crescimento de negócios e a oportunidade de contatos em outros mercados, inclusive internacionais, como vantagens proporcionadas pelo arranjo, são visões que divergem entre os gestores institucionais e os empresários. Observa-se que há descrédito por parte dos empresários com relação às ações coletivas e às externalidades promovidas pelo arranjo moveleiro do Oeste. Algumas explicações podem estar relacionadas à heterogeneidade de interesses entre os empresários que vem se intensificando em função da maturidade dos negócios das empresas, dificultando assim, a ação coletiva. As empresas se apresentam em diversos estágios de desenvolvimento, exigindo maior diversificação das ações institucionais e melhor articulação de interesses.

Os resultados de baixa ou nenhuma vantagem em pertencer ao arranjo produtivo, mencionados pelos empresários nos itens: obtenção de redução de custos em matérias-primas e mão de obra, garantia do aumento de vendas com a inserção da empresa em novos mercados e a governança para o setor que facilite a obtenção de crédito e estreite o relacionamento com instituições financeiras, podem estar relacionado tanto ao não aproveitamento das empresas do ambiente promovido pelo arranjo produtivo como relacionados à possibilidade, ainda não gerada, pelo arranjo produtivo de compartilhamento e complementariedade.

Dessa forma, para perpassar pelo último objetivo específico de verificar as trajetórias e perspectivas do arranjo sob a ótica de construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das MPE's, a pesquisa se voltou para um "olhar além"; um olhar do fenômeno para além dos limites de se entender o ambiente como um ditame de regras e condições que as empresas precisam se adaptar, ou seja, "um olhar" além do determinismo ambiental.

Nesse sentido, a pesquisa aponta para a perspectiva complexa de construção de ambiente, a qual se compreende as empresas como sistemas adaptativos complexos-SAC's que dependem e são autônomas ao mesmo tempo do ambiente, defendem-se e se posicionam frente ao determinismo ambiental, implicando em auto-organização e transformação do ambiente, pois têm capacidade de criação do seu próprio espaço de atuação. Um ambiente favorável, um ambiente de co-evolução das empresas que se caracterize pela relação paradoxal de dependência e autonomia do ambiente, que possa gerar a co-evolução do sistema e a sua sustentabilidade no ambiente (MORIN, 2008).

Vale salientar que as possibilidades de construção de ambientes favoráveis perpassam pelos ganhos extra-econômicos, pelos ganhos intangíveis conquistados pela identidade territorial e construção de capital social que permitem aos atores envolvidos no arranjo,

melhor consciência do desenvolvimento endógeno necessário e preparatório para o enfrentamento das exigências globais.

4.1 Convergências e divergências entre os atores do arranjo produtivo

A comparação entre as percepções dos empresários e gestores institucionais tem como objetivo evidenciar os pontos convergentes e divergentes das visões desses atores. Comparando as dificuldades enfrentadas pelos empresários e gestores institucionais no arranjo produtivo, observa-se que a capacitação da mão de obra é um ponto convergente. Mesmo sendo a mão de obra uma vantagem competitiva na formação do arranjo, esse fator de competitividade foi identificado na percepção dos empresários como um fator de difícil gestão por razões de qualificação contínua. Da mesma forma, pelos gestores institucionais foi identificado como meta para as ações programadas de capacitação. Contudo, a desarticulação, já mencionada, entre os atores, principalmente atores educacionais, vem dificultando essa cooperação que se faz pela troca de conhecimento e aprendizagem. Além disso, é importante considerar como ponto convergente a desvantagem da evasão e *turnover* da mão de obra mencionada pelos empresários nas entrevistas e também percebida pelos gestores institucionais. Nas entrevistas, os empresários colocaram que a oferta de mão de obra qualificada e não qualificada no mercado está cada dia mais reduzida. Além de haver grande migração da mão de obra menos qualificada, para outros ramos de atividade, há também a carência de mão de obra qualificada, nos padrões de conhecimento e habilidade exigidos pelo mercado competitivo e globalizado. Esse fato foi apontado como uma situação não recente, mas culturalmente arraigada no processo de crescimento destas empresas. Além do aspecto de qualificação, deve-se levar em consideração também, pela própria verificação dos resultados, que há certa motivação da mão-de-obra para a abertura do seu próprio negócio. É relevante enfatizar, pela própria origem dos empresários, que os empregados que atingiram uma maturidade técnica sobre a execução da produção, sentiram-se capazes de trocar seus postos de trabalhos pela gestão de seus próprios negócios em micro e pequenas empresas.

Essa característica marcante do setor moveleiro de migração de mão-de-obra pode ter como consequência tanto o surgimento de novas empresas, como também, o desaparecimento de muitas delas, pela falta da mão-de-obra qualificada, pois como fator competitivo, a mão-de-obra, pode ser um fator decisivo na competitividade e sustentabilidade das empresas. Diante dessa constatação da importância da qualificação da mão-de-obra que ora está à frente da produção como empregado, ora está exercendo um papel de liderança frente a sua empresa, urge a necessidade de se estabelecer relações de caráter interativo e localizado entre as empresas pertencentes a arranjos e sistemas produtivos para obter a competitividade técnica almejada pelo setor.

No que tange às dificuldades percebidas pelos empresários com relação à operação e sustentação das suas empresas, foram mencionadas nos resultados como dificuldades: a gestão do custo ou da falta de capital de giro; o pagamento de juros ou empréstimos e a inserção em mercados internacionais.

Na percepção dos gestores institucionais foram mencionadas as dificuldades de: congregar as empresas para ações coletivas, buscar o reconhecimento da Região Oeste como polo moveleiro, fomentar o acesso a novas tecnologias, elevar a participação das empresas no mercado externo.

Observa-se que as ações pretendidas pelas instituições do arranjo são de natureza integradora e estrutural, denotando a busca por uma identidade de grupo e maior competitividade para as empresas. Além dos aspectos do relacionamento cooperativo foram demonstrados nas percepções dos gestores institucionais, preocupações com a melhoria na excelência técnica e tecnológica do arranjo. Significando mais uma convergência com o resultado de alta a média vantagem atribuído pelos empresários à influência do arranjo no fator de competitividade: aprendizagem, atualização e inovação tecnológica.

Entretanto, as percepções sobre o crescimento de negócios e a oportunidade de contatos em outros mercados, inclusive internacionais, como vantagens proporcionadas pelo arranjo são visões que divergem entre os gestores institucionais e os empresários. Observa-se que há empresários que dão pouco crédito às ações coletivas e às externalidades promovidas pelo arranjo moveleiro da Região Oeste. Algumas explicações podem estar relacionadas à heterogeneidade de interesses entre os empresários que vêm se intensificando, em função da maturidade dos negócios das empresas. As empresas do arranjo têm posições de mercado diferenciadas e se apresentam em diversos estágios de desenvolvimento, exigindo maior diversificação nas ações institucionais e melhor articulação de interesses.

Os resultados de baixa ou nenhuma vantagem em pertencer ao arranjo produtivo, mencionados pelos empresários, foram na: obtenção de redução de custos em matérias-primas e mão de obra, garantia do aumento de vendas com a inserção da empresa em novos mercados. E na governança do setor como mediadora para facilitar a obtenção de crédito e estreitar o relacionamento com instituições financeiras. Esses resultados podem estar relacionados tanto ao não aproveitamento das empresas do ambiente promovido pelo arranjo produtivo como relacionados à possibilidade, ainda não gerada, pelo arranjo produtivo de compartilhamento e complementariedade.

Nesse entendimento, a pesquisa aponta para a perspectiva complexa de construção de ambiente, a qual compreende as empresas como SAC's que dependem e são autônomos ao mesmo tempo do ambiente, defendem-se e se posicionam frente ao determinismo ambiental, implicando em auto-organização e transformação do ambiente, pois têm capacidade de criação do seu próprio espaço de atuação. Um ambiente favorável, um ambiente de co-evolução das empresas que se caracterize pela relação paradoxal de dependência e autonomia do ambiente, que possa gerar a co-evolução do sistema e a sua sustentabilidade no ambiente (MORIN, 2008).

Vale salientar que as possibilidades de construção de ambientes favoráveis perpassam pelos ganhos extras econômicos, pelos ganhos intangíveis conquistados pela identidade territorial e construção de capital social que permitem aos atores envolvidos no arranjo, melhor consciência do desenvolvimento endógeno necessário e preparatório para o enfrentamento das exigências globais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar o arranjo produtivo da Região Oeste de Santa Catarina, a partir das condições socioeconômicas do seu ambiente, buscando identificar relações favoráveis ao desenvolvimento das empresas do arranjo para adaptação e transformação do ambiente.

Para tal, foram utilizadas como categorias de análise: o perfil do sócio proprietário, a caracterização, formação, gestão e as limitações operacionais das empresas, no início e no período atual do negócio; as vantagens em pertencer ao arranjo produtivo, relacionando esse pertencimento às condições promovidas pela Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina (AMOESC) e as trajetórias dessas empresas nas condições exigidas pela competitividade de um ambiente complexo.

A pesquisa descreveu, a partir do levantamento das percepções dos empresários e dos dados relativos à operação das empresas, juntamente com a percepção dos gestores institucionais, algumas interações entre as empresas e o ambiente do APL. Apresentou a importância das interações para o desenvolvimento dessas empresas, apontando para a perspectiva de interação com o ambiente, onde as empresas possam exercer a capacidade de interagir crescendo e modificando o ambiente.

Como primeiro objetivo específico, buscou descrever em que condições e limitações as micro e pequenas empresas, em estudo, estariam organizadas no arranjo produtivo, usando como parâmetros os níveis de dificuldades enfrentados na operação dessas empresas, na formação e na situação atual, em 2013. No que se refere ao desenvolvimento das empresas, analisou-se as dificuldades, limitações, da operação das empresas dentro do arranjo e a percepção dos empresários sobre a vantagem de se pertencer ao um arranjo produtivo. As interações existentes entre empresas e ambiente foram analisadas pelas percepções dos empresários com relação à operação das suas empresas e as vantagens de pertencer ao arranjo produtivo. Constatou-se que a estrutura do arranjo, muitas vezes, não é suficiente para o crescimento dos negócios de algumas empresas. A mão de obra foi o fator competitivo apontado, por todos os empresários, como de alta dificuldade para a operação. Tanto a contratação de mão de obra qualificada como a capacitação da mão de obra para o trabalho foi avaliado como sendo de alta dificuldade para as empresas moveleiras e madeireiras.

Também foram verificadas as relações de dependência das empresas moveleiras com relação aos agentes externos, no que se refere à adequação da produção ao protótipo e a design externos.

Na medida em que eram levantados os fatores de competitividade relacionados à operação das empresas moveleiras se alcançava o segundo objetivo específico de relacionar as interações e as articulações entre os agentes econômicos e institucionais no arranjo moveleiro, para que sejam mantidas a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor. Constatava-se pela interpretação dos resultados e entrevistas que existiam aspectos divergentes na visão dos atores econômicos e institucionais no que se refere à interação, pois foi mencionado certo descrédito por parte dos empresários com relação às ações coletivas do arranjo.

O crescimento do arranjo, ao longo do tempo, promoveu heterogeneidade de interesses entre os empresários, que se diferenciavam em função da maturidade dos seus negócios. As empresas passaram a apresentar diversos estágios de desenvolvimento, exigindo maior diversificação das ações institucionais e melhor articulação de interesses para que não haja dispersão das ações empresariais e desalinhamento da ação coletiva. Apesar das dificuldades entre os empresários se assemelharem, ainda não se esboçam propostas de solução conjunta para viabilizar a superação e conquista por mais competitividade.

O terceiro objetivo específico era o de verificar as trajetórias e perspectivas do arranjo sob a ótica de construção de ambiente favorável ao desenvolvimento das MPE's. Não obstante existirem possibilidades favoráveis evidentes de construção de novos ambientes

no arranjo produtivo da Região Oeste, proporcionadas pela ação institucional e pelo potencial empreendedor da região, ainda existe uma dispersão das ações das empresas que impedem a percepção mais endógena e coletiva do meio empresarial, comprometendo as condições de interação e a visão de construção de um ambiente favorável.

As possibilidades de construção de ambientes favoráveis perpassam pelos ganhos intangíveis conquistados pela identidade territorial e pela construção de capital social, que permitem aos atores envolvidos, no arranjo, melhor consciência do desenvolvimento endógeno necessário e preparatório para o enfrentamento das exigências globais. Nessa perspectiva, considera-se que os arranjos produtivos têm a capacidade de construir novos ambientes, a partir da interação entre os atores e em função das características de capital social construído pelos atores envolvidos.

O estudo espera ter cumprindo a intenção de compreender as interações das empresas em ambiente de aglomerações produtivas, tendo em vista o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas de pequeno porte. Assim como, espera ter contribuído para ampliar as possibilidades de autonomia dessas empresas sobre o ambiente.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. Capital social e empreendedorismo local. In: Lastres, H.M.M.; Cassiolato, J.E.; Maciel, M.L. **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002. p. 182-183.

ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A.H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Orgs.) **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

AXELROD, R.; COHEN, M.D. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free, 2000.

BURITY, J.A. **Identidade e Múltiplo Pertencimento nas Práticas Associativas Locais**. Relatório de pesquisa. Fundação Joaquim Nabuco. Recife: Mimeo, 2000.

CASAROTTO-FILHO, N.E.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J.E. **Innovation and the dynamic competitiveness of Brazilian industry: the role of technology imports and local capabilities**. Texto para Discussão n. 366, IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 1996.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres, H.M.M.; Cassiolato, J.E.; Maciel, M.L. (Orgs.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CÁRIO, S.A.F. **Indústria e arranjos produtivos locais em Santa Catarina: avaliação e política de desenvolvimento para setores tradicionais**. Blumenau: Editora Nova Letra, Sistema FIESC. 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA (FIESC). **Santa Catarina em Dados, 2013**. Disponível em: < <http://www.fiescnet.com.br>>. Acesso em: abr. 2014.

FURTADO, C. **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 70.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JUNIOR, J.R.; MORGADO, R.R. In: **BNDES Setorial 37**. Disponível em: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/20130306.html. p. 227-272>. Acesso em: 12 mar. 2013.

GEM. Empreendedorismo no Brasil. **Relatório global 2012**. Global Entrepreneurship Monitor, 2013. Disponível em:<http://www.ibqp.org.br/img/projetos/downloads/arquivo_20130502114043.pdf>.

GEREMIA, F. **Dinâmica competitiva e processos de aprendizagem do arranjo produtivo moveleiro da Região Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista Administração de Empresas**. [online]. 1995, vol. 35, n. 2, p. 57-63. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2013.

GORINI, A.P.F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. In: Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) Setorial, Rio de Janeiro/RJ, n. 8, p.3-57, set. 1998.

GOULART, S. Uma Abordagem ao Desenvolvimento Local Inspirada em Celso Furtado e Milton Santos. **Cadernos EBAPE.br**. v.4, n. 3, nov. 2006.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HOLLAND, J. **HIDDEN ORDER: how adaptation builds** Cambridge: Perseu Books, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Contas Nacionais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: set. 2008a.

IEMI- Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em < <http://www.iemi.com.br>> Acesso em set. 2013.

IFC - International Finance Corporation. **Micro, small, and medium enterprises: a collection of published data**. Washington/EUA, 2007. Acesso jul. 2013.

MATIAS, A.B. **Condições Estruturais do Sistema Bancário Brasileiro: o Spread Bancário Brasileiro**. Centro de Pesquisas em Finanças. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2006.

MORIN, E. **Introduction à la pensée complexe**. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

MORIN, E.; LEMOIGNE, J.A. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Petrópolis, 2000. p. 197-213.

OLIVEIRA, E.A. de A.Q. Economia dos clusters industriais e desenvolvimento. In: **Rezenha 2007**, Iglioni, D.C. Economia dos clusters industriais e desenvolvimento. São Paulo: Iglu. FAPESP, 2001.

PINHEIRO, I.A. Incorporações e fusões: lições do mundo corporativo para a agenda da reforma do Estado. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: n. 6, p. 41-60, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUTNAM, R. **Making democracy work**. Civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University Press, 1993.p. 177.

RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**. Departamento de Emprego e Salários. Ministérios do Trabalho e Emprego. Brasília: Bases Estatísticas, 2012.

ROWLINSON, M.; JACQUES, R.; BOOTH, C. **Critical management and organizational history**. In: ALVESSON, M.; BRIDGMANDGMAN, T.; WILLMOTT, H. (Orgs.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, p. 286-303. Oxford: University Press, 2009.

SANTOS, M. **O país distorcido**: o Brasil, a globalização e a cidadania. São Paulo: Publifolha, 2002a.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 9. ed. Rio de Janeiro, 2002b.

SEBRAE. **Macrorregião Oeste Catarinense**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2013. Disponível: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>>. Acesso em 3 nov. de 2013.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE-SP. **Sondagem de opinião**: Financiamento de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Estado de São Paulo. São Paulo: SEBRAE-SP, 2006.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Projeto APL Móveis do Oeste Catarinense**. Documento de Acordo de Resultados. 2005

SILVA, A.B.; REBELO, L.M.B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: n. 37, p. 38, 2003.

STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1996.

VARGAS, M.A. Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **Nota técnica**, v. 1, 2002.

VIEIRA, E.F.; VIEIRA, M.M.F. **Espaços econômicos**: geoestratégia, poder e gestão do território. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2003.

ZIMMERMAN, B. Complexity Science: a route through hard times and uncertainty. **Health Forum Journal**. Washington: n. 42, p. 42-46, mar-abr 1999.

Sobre a autora:

Maria Elisabeth Gonçalves Ribeiro Rangel. Mestre em Administração com foco de pesquisa em Organizações e Sociedade pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Bacharel em Administração com especializações em Planejamento e Gestão Organizacional (Universidade de Pernambuco - UPE) e Gestão de Pessoas (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC). Experiência profissional no setor de Varejo como Gerente de Vendas no WALMART/ Bompreço Supermercados S/A e em Serviços como Coordenadora Pedagógica de treinamentos e cursos “*in company*” e consultoria no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC. Desde 2010, atuante na área de Educação Universitária com experiência em tutoria e capacitação nas disciplinas de Teoria Geral da Administração, Ciências Sociais e Políticas, Planejamento e Organização de Empresas, Empreendedorismo, Vendas e Gestão de Pessoas.