



## **ANÁLISE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO EM BELÉM DO PARÁ**

### **AUTORIA**

**Simone Cardoso Ribeiro Oliveira**  
E-mail: [simonecroliveira@gmail.com](mailto:simonecroliveira@gmail.com)  
Faculdade Estácio do Pará – FAP

**Keila Regina Mota Negrão**  
E-mail: [keilaneirao@yahoo.com.br](mailto:keilaneirao@yahoo.com.br)  
Faculdade Estácio do Pará – FAP/Universidade da Amazônia - UNAMA

**Elaine Cristina Grecchi Gonçalves**  
E-mail: [prof.elaineg@gmail.com](mailto:prof.elaineg@gmail.com)  
Faculdade Estácio do Pará – FAP/Universidade da Amazônia - UNAMA

### **RESUMO**

O artigo tem como objeto de estudo identificar o nível de evolução do Arranjo Produtivo Local na Indústria de confecção em Belém do Pará cuja classificação é embrionária ou incipiente. Observa-se a falta de integração dos agentes, pouca profissionalização da mão de obra, baixos desempenhos com base produtiva simples, falta de cooperação e investimentos que atuem no mercado local, interferindo na arrecadação do município. A pesquisa trata de um estudo investigativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados com aplicação de entrevistas para cinco gestores que fazem parte do APL sendo identificado as vantagens e suas principais dificuldades e ainda sugerir ações corretivas para um melhor desenvolvimento do APL. A pesquisa servirá de estudo de base para novas investigações.

**Palavras-chave:** Arranjo produtivo Local; Indústria de Confecção; Desenvolvimento local.

**Jovens Pesquisadores**

### 1. INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta uma análise do Arranjo Produtivo Local (APL) da Indústria de Confeção de Belém do Pará. Segundo a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Mineração e Energia (SEDEME, 2018), esse arranjo foi formalizado em 2014 como APL de Moda e Design na Região Metropolitana de Belém, contando com aproximadamente 102 empresas e 300 empregos diretos.

De acordo com Zaccarelli (2000), os APL surgem como estratégias eficientes para as organizações, onde a colaboração e competição convivem lado a lado. O mesmo autor complementa que a quebra das barreiras e limites tanto internos quanto externos, é elemento fundamental para a formação dessas organizações e a cooperação passa a ser indispensável nesse modelo.

A necessidade das empresas de conquistar novas fatias de mercado consumidor tende a ter como parâmetro a função produção, por se tornar uma arma eficaz para determinar a sua competitividade no mercado global. Mas para isso as empresas devem tornar os seus

sistemas mais flexíveis e competitivos, quanto ao custo e ao preço, qualidade e prazo de entrega. (GAITHER; FRAZIER, 2002; BENTON; MALONI, 2005). A participação em APLs pode gerar resultados positivos às organizações que possuem esse pensamento.

Alguns mercados ou setores da economia se destacam devido ao nível de competitividade. As empresas devem se preocupar mais com seu desempenho e compará-lo perante o setor. No caso do Brasil, um segmento de grande destaque é o mercado têxtil e de confecção. O setor da Indústria de economia têxtil brasileira representa de 3,5% do PIB. A produção física de têxtil cresceu 9,1% e de confecção 5,3% em janeiro de 2018 em relação ao mesmo período de 2017. Em janeiro de 2018, o saldo de geração de empregos no setor têxtil e de confecção foi de 8.271 postos de trabalho, conforme mostram dados mensurados pelo CAGED, do ministério do Trabalho ABIT (2018).

De acordo com ABIT (2015), o setor têxtil e de confecção possui cerca de 200 anos de atividade no País. Foi responsável pela revolução industrial no Brasil, impulsionando muitas indústrias. Em 2011, o setor têxtil e de confecção mundial movimentou cerca de US\$ 744 bi, em transações entre países. Em 2020, este volume deve subir para algo em torno de US\$ 851 bi, segundo ABIT (2015). O Brasil, é a quarta maior indústria de confecção com participação de menos de 0,4% nesse mercado. Os asiáticos, lideram com 50% com destaque para a China. ABIT (2015).

Considerando a importância do setor para a economia, este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: *Como está estruturado o APL da Indústria de Confeção de Belém do Pará e qual a sua contribuição para região?*

Assim, o objetivo geral do presente artigo é identificar o nível de evolução do APL da Indústria de Confeção de Belém do Pará. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: verificar na literatura os conceitos relacionados ao APL e sua classificação evolutiva; investigar os principais agentes que formam o APL da Indústria de Confeção em Belém e analisar como está estruturado o APL da indústria de confecção em Belém do Pará apontando suas contribuições para a região.

Estudos anteriores apontam que aglomerações produtivas no setor da construção civil (PINHEIRO; SOBREIRA; RAPINI, 2008) e do couro (DALLEMOLE; SANTANA, 2008) e de cerâmica (NEGRÃO; GOMES; CABRAL; CARVALHO, 2015), possuem considerável influência para a economia paraense. Diante desse cenário, torna-se oportuno aprofundar estudos nessa linha ou identificar outros setores relevantes para o desenvolvimento do Estado.

### 2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

No início do século XX, estudos sobre as vantagens das concentrações industriais e da eficiência coletiva (MARSHALL, 1982) marcaram o ponto de partida das pesquisas sobre concentrações de empresas. O

conceito *marshalliano* introduziu a ideia de que a concentração de indústrias, em uma localidade específica, facilita transações entre fornecedores e compradores, gerando ganhos de escala e transformando a economia local (SCHMITT et al, 2004, SUZIGAN et al, 2004; CASSIOLATO; LASTRES, 2006; PORTER, 2009). A partir dos estudos de Marshall (1982), sobre distritos industriais, novas pesquisas originaram estudos sobre concentrações de empresas, que ganharam identificações como Aglomerados, *Clusters*, Arranjo Produtivo Local (APL) e Sistema Local de Produção (SLP).

Segundo a Redesist (2003), a formação de arranjos e sistemas produtivos locais encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. São mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores. A ação de políticas tanto públicas como privadas pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo.

APLs são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2014).

Porter (2009) trabalha os conceitos de aglomerados ou *Clusters* e APL de forma conjunta, dizendo tratar-se da reunião de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, localizadas geograficamente em determinada área, possuindo elementos comuns e complementares. Ele se refere à concentração de fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas que competem, mas também cooperam entre si. Embora as empresas hesitem em participar de atividades comuns com medo de ajudar a concorrência, no APL não competem diretamente, pois compartilham necessidades e oportunidades comuns e enfrentam limitações e obstáculos coletivos.

Outros autores enxergam essas concentrações com características próprias que as diferenciam umas das outras. Schmitt, et. al (2004), entendem que aglomerados são modelos mais simples de concentração de empresas especializadas em determinada atividade, localizadas em uma região (uma rua, um bairro, uma cidade ou uma região de um Estado). A sofisticação de um aglomerado pode evoluir para um Arranjo Produtivo Local (APL), caracterizada pela inter-relação das empresas, podendo, mais adiante, formar um sistema local de produção (SLP), diferenciado pela interdependência entre as empresas e um sistema próprio de governança, como apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Concentração de Empresas

Aglomerado ou Cluster	Arranjo Produtivo Local (APL)	Sistema Local de Produção (SLP)
Empresas de um mesmo segmento de atividade que se encontram estabelecidas em área geográfica próxima e que possuem um grau incipiente de relações formalizadas e integradas.	Aglomerado de empresas de um determinado segmento de atividade que concentra também um conjunto de organizações e instituições provedoras de insumos e serviços que aumentam a eficiência coletiva e a integração entre os agentes.	Arranjo Produtivo Local que se caracteriza pela existência de fortes relações interfirmas, interdependência e de um sistema próprio de governança que coordena as ações dos atores envolvidos.
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">●</span> Empresa de determinado segmento de atividade</li> <li><span style="color: red;">▲</span> Fornecedores especializados</li> <li><span style="color: blue;">■</span> Universidades, Centro de educação e apoio técnico</li> <li><span style="color: blue;">●</span> Órgãos governamentais de apoio</li> <li><span style="color: grey;">◆</span> Sindicatos, associações de classe</li> </ul>		

Fonte: Negrão, (2015)

Na concepção de Castro (2009), APL se refere a um recorte do espaço geográfico (que pode ser um município ou um conjunto de municípios) que apresente sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos etc.), mantenha ou tenha capacidade de promover a convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território e promover uma integração econômica e social no âmbito local.

### 2.1 Níveis De Evolução De Apls

Castro (2009) classifica os APLs em três níveis de evolução: arranjos incipientes ou embrionários, arranjos em desenvolvimento e arranjos desenvolvidos, cujas características estão apresentadas no quadro 2.

**Quadro 2 – Níveis de evolução de APLs**

Arranjos incipientes ou embrionários	São aqueles onde há falta de integração entre os agentes, pouca profissionalização da mão de obra, baixos desempenhos, base produtiva simples, falta de cooperação e investimentos que atuem somente no mercado local, o que os torna importantes, pois interferem na arrecadação do município absorvendo mão de obra local.
Arranjos em desenvolvimento	São aqueles que possuem gestão com foco setorial, encontram obstáculos ao acesso a serviços especializados, atuam nos mercados locais, estaduais e nacionais, atraem empresas com mão de obra qualificada e incentivam investimentos em competitividade, sendo muito importantes para o desenvolvimento local.
Arranjos desenvolvidos	São aqueles cuja articulação resulta da interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos e processos e gerando maior competitividade e capacitação social, com vistas a gestão com foco territorial, interação com a comunidade, campo de atuação centrado nos mercados estadual, nacional e internacional, estreitando relacionamento comercial com os bancos, base institucional diversificada e estrutura ampla e complexa.

Fonte: Castro (2009)

Segundo Castro (2009), os atores que fazem parte do APL são os agentes políticos, econômicos e sociais como governo municipal, estadual e federal, bancos, universidades, faculdades, SEBRAE, SENAI, SESC, SESI, IEL, SEDEME cooperativas, associações, sindicatos, fornecedores e todos aqueles com comum interesse visando a integração econômica e social, através da cooperação, aprendizagem e parcerias que possibilite o compromisso entre si, fortalecendo a economia para a geração de emprego e renda.

Através das participações desses agentes no APL, também é possível identificar o nível de evolução desse ALP, segundo Castro (2009). O envolvimento dos agentes, passa por questões relacionadas ao planejamento estratégico a nível individual e conjunto desses agentes em busca de vantagens competitivas.

Mintzberg (2010), afirma que a estratégia pode ser vista como um plano, onde as organizações desenvolvem planos para seu futuro, ou também pode ser vista como um padrão, onde as organizações se valem de acontecimentos e padrões passados para definição de sua estratégia, chamando assim, respectivamente, uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada.

Para Oliveira (2004, p.424), "estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente". A evolução dos estudos em Estratégia, leva aos conceitos relacionados a Estratégias Competitivas. De acordo com Porter (2004), as estratégias competitivas

são um conjunto de ações, planos, políticas e programas desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócio com o objetivo de manter ou ampliar, sustentavelmente, suas vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Para Porter (2004), o desenvolvimento de estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para se chegar a essas metas. O planejamento evolutivo das estratégias competitivas de um APL pode seguir as dimensões levantadas pela RedeSist (2003), agrupadas em: produção, mercado e emprego; inovação, cooperação e aprendizagem; estrutura, governança e vantagens associadas ao ambiente local; políticas públicas e formas de financiamento.

## **2.2. Estratégias Competitivas e Dimensões de Análise em Apls**

### *2.2.1 Produção, Mercado e Emprego*

A função produção, é a área que concentra a maior parte do número de funcionários e por produzir os produtos de uma empresa, se torna um dos pilares de maiores valores da empresa, (HAYES et al., 2008; VANALLE et al., 2000).

Para Hayes, et. al. (2004), os fatores de produção são classificados em duas categorias de decisão: 1 – decisões estruturais, definidas pelas instalações industriais, capacidade produtiva, tecnologia e integração vertical; e 2 – decisões infra estruturais, definidas pelas áreas de recursos humanos, gerência da qualidade, organização e planejamento e controle da produção. As decisões estruturais possuem impacto no longo prazo e, por isso, são difíceis de serem revertidas ou modificadas, além de exigirem grandes investimentos de capital. As decisões infra estruturais estão relacionadas aos aspectos operacionais do negócio e, portanto, possuem resultados tanto no curto, médio e longo prazo.

Os APLs formados por empresas que praticam a cooperação podem reduzir os custos de transação, simplificar as cadeias de suprimento e de distribuição, facilitar os financiamentos bancários e cooperar no uso de matérias-primas, equipamentos e mão de obra, dentre outras vantagens (SCHIAVETTO; ALVES, 2009). Os arranjos contêm números elevados de postos de trabalho, forte potencial de faturamento e de geração de empregos indiretos e devem colaborar para que empreendedores informais se organizem como pessoa jurídica (SEBRAE, 2003).

### *2.2.2 Inovação, Cooperação e Aprendizagem*

De acordo com a Redesist, (2003), existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental. Inovação radical refere-se ao desenvolvimento de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Inovação incremental refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção, sem alteração substancial na estrutura industrial, podendo gerar maior eficiência, aumento da produtividade e da qualidade, redução de custos e ampliação das aplicações de um produto ou processo.

Geralmente empresas hesitam em participar de atividades comuns, com receio de ajudar a concorrência. Entretanto, os participantes de um APL não competem de forma direta. Eles compartilham necessidades e oportunidades, além de enfrentarem limitações e obstáculos coletivos. A competição passa a ser compreendida em um estágio mais avançado, com ações que possam trazer vantagem competitiva para todos os participantes, no que se refere, por exemplo, à minimização de custos, aos investimentos em tecnologia e às ações de diferenciação (PORTER, 2009).

As parcerias proporcionam vantagens significativas para empresas que têm deficiências em determinadas competências e recursos, unindo habilidades capazes de gerar vantagens competitivas que não seriam

possíveis sem a interação. Além disso, também oferecem acesso mais fácil a novos mercados e oportunidades de sinergia e aprendizagem mútuas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

### *2.2.3 Estrutura, Governança e Vantagens Associadas ao Ambiente Local*

Para Suzigan et al (2007), governança em APLs é a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais e tecnológicas, influenciando decisivamente o desenvolvimento do arranjo. Neste sentido, as instituições vinculadas aos APLs, juntamente com os empresários, formam a estrutura de governança com as particularidades de cada região e segmento de atuação.

A governança nos APLs deve-se efetivar da seguinte maneira: depois de identificadas as aglomerações produtivas cria-se um comitê de gestão cooperativo entre os agentes do APL ou dos elos das cadeias produtivas para determinação de diretrizes e acompanhamento dos custos de transação entre fornecedores, produtores e agências reguladoras. Tal ação ocorre com intuito de prevenir e descobrir antecipadamente comportamentos oportunistas, riscos e ameaças ao cumprimento das regras pré-estabelecidas nos contratos, evitando que desvios de conduta ameacem a integração (SANTANA, 2014).

Assim, o conceito de governança diz respeito a diferentes formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acordam interesses conflitantes e realizam ações cooperativas. Refere-se não apenas a instituições e regimes formais, mas também sistemas informais (REDESIST, 2015).

### *2.2.4 Políticas Públicas e Formas de Financiamento*

Segundo Porter (2009), políticas macroeconômicas são necessárias, mas não são suficientes para sustentar a competitividade. Neste sentido, o autor orienta que é fundamental que o governo atue com políticas microeconômicas que propiciem essa competitividade, como apoio à inovação tecnológica, à pesquisa de base, à formação de mão de obra, ao fornecimento de infraestrutura moderna, à regulação, à estabilidade jurídica, etc.

Além disso, é preciso que o governo defina regras e crie incentivos para encorajar a atividade, uma vez que tem importante papel nas políticas fiscais (receitas e despesas), monetárias (taxa de juros) e cambiais (valor de troca da moeda), além das relações com o comércio exterior. Ações nesses âmbitos podem beneficiar significativamente as atividades e formação dos aglomerados (PORTER, 2009).

O governo também tem o papel de desenvolver e implementar programas de ação econômica de longo prazo que levem a um processo de mudança que mobilize empresas, instituições e os cidadãos, para que possam conhecer a importância das ações governamentais. O progresso econômico muitas vezes é inibido pela falta de conhecimento e requer o desenvolvimento de mercados internos cada vez mais exigentes (PORTER, 2009).

## **2.3 Apl da Indústria de Confecção**

No Brasil, 27% das indústrias de confecção estão localizadas na região sul, 11% estão no Nordeste e a maioria, 58%, na região Sudoeste. Os maiores estados produtores de artigos de confecção são Santa Catarina, São Paulo e Paraná. Observa-se que 90% das indústrias de confecção são PMEs. Segunda ABIT (2017) Brasil é referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e lingerie.

De acordo com estudos do SENAI CETIQT e da ABIT, o aumento da utilização de novos materiais, processos, canais comerciais e técnicas de gestão e a hibridização de produtos e serviços levarão a uma transformação na estrutura industrial do setor. Da mesma forma, tecnologias inovadoras de produção e interfaces entre os

consumidores e sistemas de produção deverão estimular o desenvolvimento de novos modelos de negócio (EXAME, 2017).

A sustentabilidade é uma tendência inovadora para proteger o meio ambiente. Alguns empreendimentos perceberam que a grande oportunidade na produção de fibras e tecidos reciclados. Eles desenvolveram novas tecnologias (algumas simples) para reaproveitar diversos materiais, não apenas resíduos têxteis, e estão criando novos mercados. As indústrias também têm buscado inovações com base no reaproveitamento de retalhos, além de apostar na utilização de tecidos reciclados, elaborados por novos fornecedores. O investimento em iniciativas sustentáveis, além da questão ambiental, pode representar lucratividade para toda a cadeia de produção. Boas práticas estão sendo adotadas tais como a reutilização de água, retalhos, reciclagem, refibra e o tricô 3D. (FCEM,2018)

As vantagens correspondem às diferenças percebidas em produtos ou serviço ecológicos em relação aos concorrentes, pois além da responsabilidade de reduzir, reusar e reciclar, as empresas precisam mostrar ao cliente as vantagens sociais e ambientais dos seus produtos reciclados (CAMPOS, 2010).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata-se de um estudo investigativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados com aplicação de entrevistas para buscar informações sobre o APL da Indústria de Confecções de Belém do Pará. Conforme Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa é utilizada para estudos sobre o comportamento de um indivíduo ou grupo social e uma das características é que o estudo é descritivo, voltado para a compreensão do objeto, os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo e a influência do pesquisador sobre a pesquisa.

Conforme Vergara (2014), quanto aos fins é uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva expõe características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno. A exploratória, visa analisar o APL no que tange ao seu desenvolvimento atual e sua relevância para o mercado local. Quanto aos meios do tipo é bibliográfica, por apresentar um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, e artigos, revistas, acessível ao público em geral e de campo porque é uma investigação empírica, realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo.

Conforme Lakatos (2001), entrevista é uma conversação face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

Foram realizadas entrevistas com os principais agentes que formam o APL da indústria de Confecções de Belém: Gestores da SEDEME, PRODEMI, BASA ,ESTÁCIO - FAP e SEBRAE para a realização da coleta de dados e análise através de tabelas, com o objetivo de relacionar a teoria com a prática, a fim de identificar o grau de evolução do APL e apontar sugestões para fomentar o desenvolvimento sob a ótica de aglomerados produtivos.

As entrevistas seguiram um roteiro não estruturado com questões abertas que foram analisadas de forma qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo. As questões englobaram perguntas sobre as dimensões levantadas pela RedeSist (2003), agrupadas em: produção, mercado e emprego; inovação, cooperação e aprendizagem; estrutura, governança e vantagens associadas ao ambiente local; políticas públicas e formas de financiamento, apresentadas no referencial teórico deste estudo. Além de perguntas sobre os principais agentes formadores do APL da Indústria de Confecções de Belém e sua participação no APL.

Além das entrevistas, outras informações foram levantadas em sites das instituições relacionadas ao APL de estudo, para organizar e aprofundar as informações coletadas nas entrevistas. A apresentação dos dados e análise dos resultados são apresentados na seção a seguir.

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados coletados nas entrevistas e nas pesquisas nos sites relacionados ao APL da Indústria de Confeções possibilitaram a identificação dos agentes que formam o APL em estudo. Esses agentes são apresentados no quadro 2.

**Quadro 2- Agentes do APL da Indústria de Confeção de Belém do Pará**

<b>INSTITUIÇÃO QUALIFICADORA</b>	<b>CURSO(S)</b>
UNAMA- Universidade da Amazônia	Design de Modas (Bacharelado), período de quatro anos, a formação do aluno visa atender dois eixos de atuação: gestão e criação do produto.
Faculdade Estácio de Sá	Design de Modas (Técnico), período de dois anos e meio.
SENAI	Técnico em Costura Industrial com cursos de duração até três meses: técnicas em modelagens, tecido plano e malharia.
SEBRAE	Capacitação em gestão de negócios e Consultorias para MPME.
SESC	Técnicas em Costuras básica e desenvolvimento de habilidades empreendedora.
SENAC	Capacitação na área comercial.
<b>INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</b>	<b>LINHA DE CRÉDITO</b>
Banco do Brasil S/A	Prazo de pagamento é de até 24 meses, contando com carência de até três meses e taxa de juros de TR (Taxa Referencial) mais 1,75% ao mês. A empresa pode definir a melhor data para o pagamento das parcelas durante o mês.
BNDES	Capital de giro, financiamentos de máquinas e equipamentos para MPME e projetos de APL.
BASA	O Banco da Amazônia atua como membro do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP/APL), coordenado pelo MDIC.
BRADERSCO	Capital de giro, CDC, leasing, compor estoque fácil, Vendor (para APL).
Caixa Econômica Federal	É uma linha de crédito para capital de giro ou investimento fixo, destinada a empreendedores formais e informais com faturamento anual de até R\$120 mil.
Banco Cidadão	Oferece financiamento em até 18 vezes para aquisição de máquinas e equipamentos, capital de giro para pessoa física e jurídica com o valor mínimo de empréstimo R\$500,00.
Microcrédito Ver-o-Sol	Financiamento com baixa taxa de juros para empreendedores formais de 1,5% até R\$10.000 e pessoa física até R\$5.000, com taxa de 0,6%. Com direito Consultoria solidária.
<b>FORNECEDORES</b>	<b>PRODUTOS</b>
<b>Máquinas e equipamentos</b>	Overloque, reta, galoneira, pespontadeira, fechadeira, caseadeira, máquina de corte, elástica, botoneira, ziguezague, travete, máquina para colocar cós
Casarão das Máquinas	
Belém Máquinas	
Brás Máquina	
Amazônia Maq de Costura Ltda	
<b>Matéria Prima</b>	Renda, tecido plano e malhas
Aguiar Tecidos	
Rebolsas Tecidos	
Clara Tecidos	

Renata Modas	
Newtex	
Cotton e Malhas	
Aline Tecidos	
Léa Tecidos	
Guria Tecidos	
Casa Brasil	
Tecidolândia	
<b>Aviamentos</b>	
Casa da Costureira	
Bazar Rio Jordão	
Janaina	
Bazar Zequinha	
Cotton e Malhas	
Armarinho Dominique	
Armarinho Center	
<b>CONCORRENTES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Produtos importados da Ásia, indianos e de outras regiões do Brasil como nordeste, sul e sudeste	Uma variedade de confecção com valor de venda abaixo do que é praticado no mercado regional
Empresas que produzem, com alto valor agregado	Tecidos que não aumente o consumo de energia, água, lixo ou descarte. Produtos sustentáveis
<b>AGENTES GOVERNAMENTAIS</b>	<b>MUNICIPAL, ESTADUAL E OU FEDERAL</b>
SEICOM	Secretaria de Indústria, comércio e mineração
SEDEME	Secretaria de desenvolvimento econômico, mineração e energia

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O quadro 2 foi construído tomando como base a indicação de Castro (2009), sobre os atores que fazem parte de um APL, identificados como agentes políticos, econômicos e sociais, como: governo municipal, estadual e federal, bancos, universidades, faculdades, SEBRAE, SENAI, SESC, SESI, IEL, SEDEME cooperativas, associações, sindicatos, fornecedores e todos aqueles com comum interesse visando a integração econômica e social, através da cooperação, aprendizagem e parcerias que possibilite o compromisso entre si, fortalecendo a economia para a geração de emprego e renda.

Após a identificação dos agentes, foi possível verificar as suas principais contribuições para o APL em estudo, o que auxiliou de forma significativa para a classificação do nível de desenvolvimento do APL da Indústria de Confecção de Belém do Pará. Considerando que Castro (2009) aponta que a atuação dos atores que formam o APL indica o seu nível de desenvolvimento.

No que se refere às **Instituições qualificadas**, o SENAI, dentro da indústria de confecção está voltado para a qualificação dos profissionais no desenvolvimento de modelagens em tecido plano e malharia com o desenvolvimento de habilidades na utilização de maquinários e equipamentos necessário para a produção e tem um projeto para 2019 o curso de moda. A Estácio-FAP qualifica os alunos em design de moda, proporcionando aos mesmos, no decorrer do curso a vivência profissional na parte de produção de moda, estágios, atividades complementares, visita técnica em empresas de confecções e galerias de arte.

O SEBRAE conta com mais de 40 cursos e palestras, presenciais e a distância, para o micro e pequeno empreendedor, desde as noções básicas até a gestão do próprio negócio. Entre esses cursos estão: aprender a empreender, contabilidade básica para não contadores, formação de preços e o EMPRETEC que visa o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor, bem como a identificação de novas oportunidades de negócios. Como percebe-se, os cursos oferecidos pelo SEBRAE estão mais relacionados a gestão do negócio, fato importante para a manutenção da atividade.

Sobre as **Instituições Financeiras**, foi possível identificar que o Banco da Amazônia (BASA) tem uma linha de crédito para MEI's com taxas de juros em torno 7% ao ano, podendo ter variação, a taxa utilizada é a IPCA (índice nacional de preço do consumidor). O microempreendedor tem que ter CNPJ pelo menos seis meses, ser correntista do banco, ter a garantia de um avalista. São duas modalidades de empréstimo para capital de giro no valor de R\$ 2.800,00 e pode ser dividido em até 18 meses e cai direto na conta corrente do cliente e a outra para máquinas e equipamentos no valor de até R\$ 8.000,00 o cliente tem que apresentar o orçamento do que deseja comprar e a transação comercial é feita entre o banco e o fornecedor. O cliente recebe o bem e tem uma carência de até 45 dias para efetuar ao pagamento da primeira parcela e o valor pode ser dividido em até 36 meses. Para um novo financiamento, após o pagamento do primeiro, o cliente 35% a mais do valor.

O BASA, BRADESCO e BNDS foram identificadas como instituições financeiras que oferecem capital direcionado às atividades de APL, oportunizando vantagens competitivas aos empreendedores. Os demais Bancos oferecem produtos básicos a qualquer organização, independentemente de sua participação em APLs.

No que tange aos **Fornecedores**, o entrevistado da SEDEME informou que a maioria da matéria prima é nacional e importada, sendo que essa é de maior volume, a regional é utilizada para agregar valor cultural nas produções. Os fornecedores são de outros estados porque oferece um preço mais acessível, a logística de transporte é o rodoviário. Para o entrevistado do PRODEMI, confirma a informação do entrevistado da SEDEME, dizendo que segmento de confecção abrange a de uniformes, é a matéria prima em maior quantidade é nacional, os fornecedores são do sul e sudeste no país por praticarem preços mais competitivos.

Na cidade de Belém várias lojas que comercializam uma variedade de tecidos e aviamentos para diversos tipos de produção, entretanto os empreendedores formalizados preferem comprar de fornecedores de outros estados por terem preço mais competitivos com maior variedade, o empreendedor informal adquire o material no comércio local e com isso aumenta o custo da produção.

Tal fato dificulta o desenvolvimento local, uma vez que, apesar do quadro 2 elencar fornecedores locais para atendimento ao APL em estudo, os produtos são adquiridos com fornecedores de fora. Sem dúvida, o contexto relacionado a vantagem competitiva quando aos custos é importante, daí a importância de políticas públicas e governança para dinamizar esse relacionamento com fornecedores.

No que tange aos **Agentes Governamentais**, de acordo com o entrevistado da SEDEME, o medo de alguns empreendedores em trabalhar coletivamente e em aglomerado é uma barreira para o desenvolvimento do APL, porque acreditam que estão competindo uns com os outros, dificultando a cooperação, o que não condiz com a verdade, pois os maiores concorrentes são os asiáticos, os indianos, cearenses, goianos etc. O consumidor compra roupas e acessórios e o Pará tem um grande mercado a ser explorado.

O entrevistado da SEDEME aponta que atualmente, os gestores do APL estão buscando através da cooperação desenvolver locais para chão de fábrica e entre os parceiros estão: Lar Fabiano de Cristo e Espaço São José Liberto para o desenvolvimento de novas coleções. Nos anos de 2016 e 2017 foram feitos investimentos para na capacitação para o desenvolvimento de novas modelagens e melhorar os processos

para a produção de confecção de média e alta costura. O último investimento da SEDEME foi destinado ao desenvolvimento da produção de coleção, uma vez que investimentos privados ainda são tímidos.

De acordo com o entrevistado do PRODEMI (2018), a produtividade tem melhorado significativamente após ações voltadas para o melhoramento dos processos, e organização do layout da fábrica melhorando o volume de produção. Algumas empresas estão focadas em atender o mercado local e os interiores da região. É preciso uma sensibilização dos empresários quanto às necessidades na qualificação dos colaboradores e melhorias de processos através de implementação de sistemas de custo, de apoio para a gestão dos negócios e de investimento o que é bem pequeno (R\$ 900,00 dividido em 10 vezes), levando em consideração o valor de uma consultoria que é em média de R\$ 6.000,00 e durante o projeto são realizadas várias consultorias para o empreendedor.

Segundo informações da SEDEME, o mercado do Pará gera R\$ 2.2 bilhões de confecções e acessórios, tem um mercado gigantesco, mas a produção ainda é baixa para as exportações e é absorvido pelo mercado local e para a exposição da produção é usado o Espaço São José Liberto, mercado do artesão e Loja Incubadora, quanto aos profissionais de moda: são absorvidos pelo mercado por poucas empresas e ateliês de costura, que é a maioria, como prestadores de serviço que trabalham em vários lugares conforme a demanda. A informalidade é acentuada entre os profissionais do setor, afirma o entrevistado da SEDEME.

Para o entrevistado do PRODEMI as empresas têm dificuldade em contratar mão de obra qualificada, porque são microempresários e não tem condições financeira para pagar uma mão de obra qualificada por isso contratam profissionais de baixa qualificação. O foco do projeto e a qualificação dos profissionais em modelagem industrial básica e avançada, modelagem computadorizada básica e avançada, supervisor de produção e os instrutores contratados são de outros estados, atuam em todo o Brasil e utilizam uma linguagem de fácil entendimento no que propõe a ensinar. No Pará, as costureiras podem pleitear o piso salarial apresentado no quadro 3, desde que atendam aos requisitos de qualificação para a função.

**Quadro 3 - Salário em 2018 para costureiras**

Estados/Cidades	Média Salarial	Piso Salarial
SP- São Paulo	R\$ 1.500,00	R\$ 1.427,28
RS- S. Catarina	R\$ 1.354,10	R\$ 1.287,83
DF- Brasília	R\$ 1.265,71	R\$ 1.203,76
GO- Vitória	R\$ 1.094,85	R\$ 1.041,92
PA- Belém	R\$ 1.081,04	R\$ 1.028,78
CE- Fortaleza	R\$ 1.026,32	R\$ 976,10

Fonte: Dissidio.com.br (2018)

No que tange a produção, segundo a SEDEME (2008), industrialmente não existe ações efetivas, mas há uma preocupação ainda incipiente. O entrevistado observa que alguns empreendedores se preocupam em como aproveitar as sobras de uma produção e geralmente doam para pessoas ou entidades que desenvolvem trabalhos artesanais como tapetes, adereços para os cabelos, colares, estopas para utilização de limpeza em geral, etc. que tem como objetivo a redução do material descartado e a geração de uma renda complementar.

Para o SEBRAE (2018), o conceito de APL é mais amplo a nível de ecossistema de negócio e na região só existem aglomerados empresariais.

Quando questionado ao entrevistado da SEDEME como ele classifica o nível de desenvolvimento do APL da Indústria de Confecção em Belém, o entrevistado respondeu que o APL é desenvolvido. Foi criado em 2014 e formalizado constando no site <http://www.observatorioapl.gov.br/apls/moda-e-design-da-regiao->

metropolitana-de-belem/ – Moda e Design na Região Metropolitana de Belém (economia criativa), com 102 empresas e 300 empregados e está em desenvolvimento. O financiamento foi feito pelo Banco da Amazônia e Banco Banpará e outros parceiros como: UNAMA, Estácio-FAP, UEPA, SEBRAE, SENAI, Coletivo Criar Amazônia, Instituto de Artes Pará, Incubadora Pará criativo, Representantes dos setores de produção, Associação Comercial do Pará (ACP), Secretaria de Educação (SEDUC), sob coordenação do Instituto de Gemas e Joias da Amazônia (IGAMA) e Secretaria de Indústria Comércio e Mineração (SEICOM). A partir dessa instalação foi criado um cadastro único de Moda e Design do Pará.

Para SEDEME, a principal vantagem do APL é trabalhar de forma integrada e colaborativa e as dificuldades são: organização social, a ausência da visão empreendedora dificulta as empresas a trabalhar coletivamente em aglomerado para a redução de custo; qualificação da mão de obra para melhoria da modelagem, a demanda de profissionais para a manutenção de máquinas e equipamentos é insuficiente e de baixa qualidade, costureiras especializada em montagem de roupas, escolha do produto: ponto de comercialização- o empreendedor tem dificuldade para trabalhar em conjunto no mesmo espaço para a comercialização dos produtos, informalidade. O entrevistado da SEDEME ressalta que a estratégia competitiva é entrar em nicho de mercado pouco explorado: utilização de produtos regionais, desenvolvimento de modelagens específicas para moda fora do padrão como Plussize, slim para homens, moda religiosa, baby.

Para o entrevistado do PRODEMI, o APL é embrionário, pois os empreendedores trabalham de forma isolada. Essa reflexão, está mais de acordo com a Classificação de Castro (2009).

O PRODEMI atua em vários setores da economia com ações voltadas para o desenvolvimento das indústrias e atende às necessidades de um grupo de empresas. A ajuda vem através de solicitações dos sindicatos e as parcerias são realizadas com o SEBRAE, Confederação Nacional, o órgão executor IEL e o grupo de empresas cadastradas para o projeto.

Vinte e cinco empresas estão cadastradas para a participação do projeto e é um grupo fechado. Atualmente tem dois projetos: o Projeto Dinamiza com aporte R\$150.000,00 e é voltado para as empresas que já haviam sido atendidas e estão em desenvolvimento, o Projeto Competividade com aporte de R\$ 300.000,00 é direcionado para empresas que ainda não foram atendidas. Um dos critérios de para participar do projeto é a indicação do Sindicato Sindusroupas, a empresa tem que ser formalizada e estar em funcionamento, a busca no cadastro industrial para verificar a veracidade das informações, pois algumas empresas não estão em funcionamento. Após a apresentação do plano de ações os empreendedores assinam um termo do acordo de resultados. O foco do projeto e a qualificação dos profissionais em modelagem industrial básica e avançada, modelagem computadorizada básica e avançada, supervisor de produção. Os instrutores contratados são de outros estados, atuam em todo o Brasil e utilizam uma linguagem de fácil entendimento no que propõe a ensinar. “A pior fase do projeto é a sensibilização dos empreendedores para trabalhar de forma colaborativa” (entrevistado do PRODEMI, 2018)

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a investigar: Como está estruturado o APL da indústria de Confecção de Belém do Pará e qual a sua contribuição para região? Os resultados apontaram que o APL em estudo ainda está no **nível embrionário** conforme classificação de Castro (2009), uma vez que se observa a falta de integração entre os agentes, pouca profissionalização da mão de obra, baixos desempenhos, base produtiva simples, falta de cooperação e investimentos que atuem somente no mercado local, o que os torna importantes, pois interferem na arrecadação do município absorvendo mão de obra local.

A classificação como embrionário, confirma que o objetivo geral do estudo de identificar o nível de evolução do APL da Indústria de Confecção de Belém do Pará, foi atingido. Bem como os objetivos específicos de

verificar na literatura os conceitos relacionados a APL e sua classificação evolutiva; investigar os principais agentes que formam o APL da Indústria de Confeção em Belém e analisar como está estruturado o APL da indústria de confecção em Belém do Pará apontando suas contribuições para a região.

Teoricamente o principal objetivo do APL estudado seria apoiar o desenvolvimento da Indústria de confecção local, absorvendo a mão de obra gerando emprego e renda, o que não se percebeu de forma tangível. O APL tem vários problemas para serem tratados como a falta de cooperação entre os agentes, a baixa qualidade de mão de obra dos profissionais, necessidade de mão de obra especializada na área de manutenção em máquinas e equipamentos, a falta de investimentos local pelos agentes governamentais com o objetivo do fortalecimento do setor, o medo dos empreendedores em trabalhar coletivamente, a produtividade ainda é incipiente para as exportações, a matéria prima é adquirida em outros estados.

No estado do Pará há um grande mercado em potencial a ser explorado e tem como nicho os uniformes, slim para homens, moda religiosa, baby e modelagens considerada fora do padrão como a Plus size que também é conhecida como graciosa. Esse aspecto é um ponto positivo ao APL estudado, porém, a Indústria de confecção de Belém, concorre com a confecção asiática, indiana e de outros estados do Brasil.

Os custos de produção dos pequenos empreendedores precisam ser enxugados para se tornarem competitivos, investido em novas tecnologias, como por exemplo: um sistema de gestão de custos que pode auxiliá-los na tomada de decisão e dá ao empreendedor uma melhor visão do negócio, entretanto é preciso capacitá-los para a utilização dessas ferramentas.

O capital humano é um dos pilares mais importantes, precisa estar motivado e com saúde para que produza com o máximo de excelência. Para reter os melhores colaboradores os empreendedores podem criar políticas internas através de incentivos financeiros, reconhecimento ou participação em um percentual do lucro da empresa, pois a atividade de produção é exaustiva e os salários não são atrativos considerando uma carga horária em média de trabalho de 8 a 10 horas por dia, conforme a demanda.

De maneira geral o APL da Indústria de Confeção possui fortes características para se tornar referência no mercado, uma vez que possui agentes que podem contribuir para o desenvolvimento do APL, necessitando de sistema de governança que possa planejar, dirigir e controlar as ações de forma que os participantes possam através da cooperação se tornar competitivos.

Entende-se que este estudo pode servir de base para estudos futuros sobre o tema, ressaltando que as limitações de tempo e acesso aos demais agentes formadores do APL impediram um melhor debate sobre o assunto, ficando como sugestão de estudos futuros a investigação mais aprofundada dos agentes em especial as empresas de costura que participam do APL.

### REFERÊNCIAS

ABIT \_ Associação Brasileira da Indústria Têxtil. 2018. Disponível em:

<<http://www.abit.org.br/noticias/producao-fisica-da-industria-textil-e-de-confeccaomantem-recuperacao>>. Acesso em: junho 2018.

ABIT-Associação Brasileira da Indústria Têxtil. 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em: dezembro 2018.

ABIT \_ Associação Brasileira da Indústria Têxtil. 2015. Disponível em:

<[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf)>. Acesso em:

07/09/2018

BENTON, W.C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 2005. v. 23, p. 1-22,

- CAMPOS, A. J. C. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos**. 1ª. ed. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2010.
- CARDOSO, Univaldo Coelho. APL: arranjo produtivo local/ Univaldo Coelho, Vânia Lúcia Nogueira, Edna Rebelo Quirino Rodrigues. – Brasília: Sebrae, 2014
- CASTRO, L. H. de. Arranjo produtivo local. Brasília: SEBRAE, 2009.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. *O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas*. Grupo Redesist, 2003. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20 Lastres.pdf](http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20Lastres.pdf)>. Acesso em: dezembro 2018.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. 2. Ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- COOPTUR SCOUTS: Série Empreendimentos Coletivos: Cooperar para competir, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/serieempreendimentos-coletivos-cooperar->>> Acesso em: agosto 2018.
- Dissídio das Costureiras (2018). Disponível em: <https://dissidio.com.br/salario/cbo-763210/costureira-em-geral/> Acesso em: novembro 2018.
- DALLEMOLE, D.; SANTANA, A.C.. Concentração Espacial e Desenvolvimento Local: cadeia produtiva de couro e derivados do Estado do Pará. Revista Desenvolvimento em Questão. Unijuí, ano 6, n.11, p. 99-124, jan/jun. 2008.
- EXAME, Revista. 2017. Disponível em :<<https://exame.abril.com.br/carreira/setor-textil-cresce-no-brasil-edemanda-novo-profissional/>>Acesso em: junho 2018
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais 2003. Disponível em:<<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>> Acesso em: setembro 2018.
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- HAYES, R. et al. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Tradução: Marcelo Klippel, 2008. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LAKATOS, E.M; MARCONI.M.A. Metodologia de trabalho científico 6 ed.-São Paulo: Atlas, 2001.
- MASCARENHAS.S.A. Metodologia de Pesquisa em Administração. São Paulo; Person, 2012.
- MARSHALL, A. Princípios de economia. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MINTZBERG, H. et al. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2010.

PINHEIRO, A. M.; SOBREIRA, L. M. G.; RAPINI, M.S.. Aglomerações produtivas no Estado do Pará: uma proposta de análise para a construção civil. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. São Paulo, v.4, n.1, p.24-56, jan-abr. 2008.

Revista de Gestão e Tecnologia NAVARUS. 2015. Disponível em:  
<<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/viewFile/272/258>> Acesso em: set.2018.

OLIVEIRA. D.P.R. Estratégia empresarial e vantagens competitivas: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo; Atlas, 2004.

Pensamento Verde. Afinal, o que é sustentabilidade? 2018. Disponível em <<https://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/afinal-o-que-esustentabilidade/>> Acesso em: setembro/2018.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REDESIST-REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. Disponível em:  
<https://www.redesist.br>: Acesso: setembro/2018.

SANTOS, A. M. M., GUARNERI. **Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais**. BNDES SETORIAL, Rio de Janeiro, n.12, p.195-204, set. 2000.

SENAI. **Portfólio de Cursos**. Disponível em: <<http://www.senai.org.br/index.php/educacao-profissional/portfolio-de-cursos>> Acesso em: junho de 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: dezembro 2018.

FCEM- 2018. Disponível em: <<https://fcm.com.br/noticias/sustentabilidade-na-industria-textil-tendenciasinovadoras-para-proteger-o-meio-ambiente/#.W3sSV8v9OVMSCHMITT>, C.L; LOPES, H.C; D> Acesso em: junho 2018.

SCHMITT, C.L; LOPES, H.C; D.; WITTMANN, M. L. Concentração de Empresas: Estratégia para a Competitividade e a Eficiência Coletiva. In: Congresso Latino-Americano de Estratégias, 17, 2004, Itapema. Anais. Itapema: Univali, 2004. 15p.

SCHIAVETTO, F.; ALVES, C. A. *A Identificação dos Arranjos Produtivos Locais: Uma Análise sobre sua Constituição no Contexto Regional e Nacional*. Revista Eletrônica de Administração. REA. FACET. v. 13. Ed. 14. jan-jul 2009.

SKINNER, W. **Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy**. Harvard Business Review, v.47, n.3. 1969.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. ; SAMPAIO, S. *Clusters ou Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas*. São Paulo: Revista de Economia Política, vol. 24, nº 4, 2004. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/PDF/96-6.PDF>> Acesso em: dezembro 2018.

VANALLE, R.; ALVES FILHO, A.; KURI, M. Estratégia competitiva e estratégia de produção: o caso de uma empresa de cosméticos. Revista Produção, v.10, n.2, p. 65-76, 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132000000200006> VANALLE, R.; SALLES, J.; VIEIRA JUNIOR, M. Strategies of production in

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 15. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.



ZACCARELLI, S. B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.