

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS LOCAIS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GOVERNANÇA E COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS DE APL EM SERGIPE**

ALINE MENEZES DE ARAGÃO

SÃO CRISTÓVÃO
SERGIPE-BRASIL
MAIO 2011

**GOVERNANÇA E COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS DE APL EM SERGIPE**

ALINE MENEZES DE ARAGÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia da Universidade Federal de Sergipe, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. RIVANDA MEIRA TEIXEIRA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO DE
EMPREENDIMENTOS LOCAIS
SÃO CRISTÓVÃO - SERGIPE
MAIO 2011**

Aragão, Aline de Menezes.
Governança e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais : Estudos de casos múltiplos de APL em Sergipe/Aline Menezes de Aragão. – São Cristovão, 2011. 192f.: il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) - Universidade Federal de Sergipe, 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira

1. Desenvolvimento local. 2. Arranjos Produtivos Locais. 3. Cooperação. 4. Governança. I. Título.

**GOVERNANÇA E COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE APL EM SERGIPE**

Dissertação de Mestrado defendida por **Aline Menezes de Aragão** e aprovada
em 19 de maio de 2011 pela banca examinadora constituída pelos doutores:

Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira
(Orientadora)
UFS

Prof. Dr. Dean Lee Hansen
(Examinador Interno)
UFS

Profa. Dra. Veruschka Vieira Franca
(Examinador Externo)
UFS

AGRADECIMENTOS

À Deus, por providenciar que tudo ao redor se acomodasse, de modo que mantivesse o foco no trabalho.

À minha mãe, meu pai (*in memoriam*), meus irmãos, sobrinhos, tios e primos sempre presentes na minha vida, meus maiores incentivadores.

Ao meu marido pela compreensão e apoio de sempre.

À Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira por ter sido uma verdadeira orientadora. Seu profissionalismo e incansável dedicação aos orientandos é um exemplo a ser seguido na academia.

Aos ceramistas, confeccionistas e representantes das instituições entrevistados, por possibilitaram a concretização deste trabalho.

À Sudanês Pereira, diretora do Departamento Técnico da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, pelo irrestrito apoio na operacionalização do estudo.

Aos colegas da turma de 2009 pela oportunidade de aprender um pouco mais. Às companheiras da turma de 2010, Mariana, Clézia e Jussara com quem dividi finais de semana de estudos e boas risadas.

*Este trabalho é dedicado a minha mãe,
Laura, meu pai, Romildo (in memoriam)
e ao meu marido, Alejandro.*

RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais têm se apresentado como estratégia para as micro, pequenas e médias empresas aumentarem as suas chances de sobrevivência e superarem as barreiras de crescimento. O presente estudo teve como objetivo analisar como a governança e a cooperação entre os agentes institucionais e econômicos podem influenciar o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Sergipe. Foram utilizados os procedimentos metodológicos relativos ao estudo de casos múltiplos, com a adoção de uma perspectiva de análise transversal. O nível de análise considerado foi o arranjo produtivo local e a unidade de análise foram os agentes institucionais e os agentes econômicos. Foram realizadas 32 entrevistas semi-estruturadas com os agentes dos APLs de Sergipe. Com base na análise dos casos, observou-se que nos APLs estudados predominam as micro e pequenas empresas com baixo nível tecnológico e que utilizam os mercados local/regional e regional/nacional como destinos da produção. Os maiores aglomerados identificados em termos do número de unidades produtivas existentes e de empregos formais gerados, foram o de Cerâmica Vermelha de Itabaianinha e o de Confecções de Tobias Barreto. A natureza da coordenação e articulação entre as empresas localizadas tende a ser baixa e é caracterizada por competição desenfreada e reduzida confiança. Verificou-se que as governanças privadas dos APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e de Confecções de Itabaianinha têm sido mais atuantes, o que tem possibilitado ações de cooperação mais diversificadas entre os agentes econômicos e entre esses e os agentes institucionais.

Palavras-chave: Arranjos produtivos locais, cooperação, governança.

ABSTRACT

Local clusters have been presented as a strategy for micro, small and medium enterprises to increase their survival chances and overcoming the barriers to growth. This study aimed to examine how governance and cooperation among institutional and economic agents can influence the development of local clusters in the state of Sergipe. Methodological procedures were used for the case study and it was adopted a perspective cross-sectional analysis. The analysis level was the cluster and the analysis unit were the institutional and economic agents. Thirty-two semi-structured interviews were conducted with clusters agents in Sergipe. Based on the cases analysis it was observed that the clusters analyzed were predominantly composed by micro and small enterprises with low technology that operate in local and regional markets. The largest clusters in relation to production units and formal jobs generation were Itabaianinha Red Ceramics and Tobias Barreto Clothing. The nature of coordination and networking among firms tends to be low with tough competition and reduced confidence. It was verified that the private governance of Red Ceramics of Low São Francisco and Itabaianinha Clothing clusters have been the most active, which has enabled more diverse cooperation actions between economic and institutional actors.

Keywords: Local clusters, cooperation and governance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	20
2.2 REDES DE PEQUENAS EMPRESAS.....	25
2.3 PRINCIPAIS TIPOS DE AGLOMERADOS PRODUTIVOS	28
2.3.1 Distritos Industriais	28
2.3.2 Clusters	31
2.3.3 Arranjos Produtivos Locais – APLs	33
2.4 COOPERAÇÃO EM APLs	40
2.5 GOVERNANÇA EM APLs	47
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	52
3.2 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA	53
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	53
3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS.....	54
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA E ANÁLISE DOS CASOS	55
3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS, CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	58
3.6.1 Definições Constitutivas.....	58
3.6.2 Categorias analíticas e elementos de análise	59
4. DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	60
4.1 O CASO DO APL DE CERÂMICA VERMELHA DO BAIXO SÃO FRANCISCO... 60	
4.2 O CASO DO APL DE CERÂMICA VERMELHA DO SUL SERGIPANO.....	84
4.3 O CASO DO APL DE CONFECÇÕES DE ITABAIANINHA	99
4.4 O CASO DO APL DE CONFECÇÕES DE TOBIAS BARRETO	119
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	134
6. CONCLUSÕES	149
7. REFERÊNCIAS	156
APÊNDICES	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de desenvolvimento dos relacionamentos	24
Figura 2 - Localização da região do Baixo São Francisco com destaque para os municípios do APL de Cerâmica Vermelha.....	61
Figura 3 - Localização do Sul Sergipano com destaque para os municípios do APL de Cerâmica Vermelha	84
Figura 4 - Localização do município de Itabaianinha	99
Figura 5 - Localização do município de Tobias Barreto	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia de APLs de acordo com sua importância para a região e para o estado de origem.....	38
Quadro 2 - Entrevistados por APL.....	56
Quadro 3 - Questões de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise	59
Quadro 4 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco participantes da pesquisa.....	63
Quadro 5 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco participantes da pesquisa.....	64
Quadro 6 - Perfil dos empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco entrevistados	65
Quadro 7 - Agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco..	74
Quadro 8 - Quadro resumo das informações do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco.....	82
Quadro 9 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano participantes da pesquisa	86
Quadro 10 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano participantes da pesquisa	86
Quadro 11 - Perfil dos empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano entrevistados	87
Quadro 12 - Agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano	92
Quadro 13 - Quadro resumo das informações do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano.....	97
Quadro 14 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Confecções de Itabaianinha participantes da pesquisa	101
Quadro 15 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Confecções de Itabaianinha participantes da pesquisa	101
Quadro 16 - Perfil dos empresários do APL de Confecções de Itabaianinha entrevistados....	102
Quadro 17 - Agentes institucionais do APL de Confecções de Itabaianinha.....	111
Quadro 18 - Quadro resumo das informações do APL de Confecções de Itabaianinha	117
Quadro 19 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Confecções de Tobias Barreto participantes da pesquisa	121

Quadro 20 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Confecções de Tobias Barreto participantes da pesquisa	121
Quadro 21 - Perfil dos empresários do APL de Confecções de Tobias Barreto entrevistados	122
Quadro 22 - Agentes institucionais do APL de Confecções de Tobias Barreto.....	130
Quadro 23 - Quadro resumo das informações do APL de Confecções de Tobias Barreto	133
Quadro 24 - Características dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa.....	135
Quadro 25 - Perfil dos agentes institucionais dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa	136
Quadro 26 - Perfil dos agentes econômicos dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa	137
Quadro 27 - Aspectos da cooperação analisados nos APLs de Sergipe participantes da pesquisa	143
Quadro 28 - Características das governanças dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa	147

1. INTRODUÇÃO

O interesse em redes interorganizacionais tem crescido na medida em que o velho modelo de organização tem dado lugar a novas configurações baseadas nas relações entre firmas. Castells (2000) crê que as empresas estão sendo obrigadas a se reinventarem em decorrência do aumento da competição e do surgimento de novas tecnologias. As firmas antes isoladas estão unindo forças e desenvolvendo estratégias conjuntas para sobreviver no mercado.

Os arranjos produtivos locais (APLs) surgem, de acordo com Lastres e Cassiolato (2005), como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Tem como proposta a formação de redes que possibilitem maiores vantagens competitivas e sustentabilidade aos pequenos negócios, através da interação, cooperação e articulação.

Segundo Florian e De Lorenzo (2008), o estudo do tema APLs vem se desenvolvendo por dois caminhos interrelacionados: o das políticas e programas institucionais de apoio às micro e pequenas empresas localizadas em APLs e o da pesquisa e debate acadêmico.

Na esfera das políticas públicas, a opção de apoio aos APLs emergiu do reconhecimento, por parte do governo federal, de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas (BRASIL, 2010a).

Prova disso é a incorporação do tema APLs no Plano Plurianual 2004-2007 do governo federal e a instituição, em 2004, de um Grupo de Trabalho Permanente para APL de caráter interministerial e interagências, tendo como objetivo a coordenação das ações de apoio a APLs no país. A inclusão na Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013 e a criação de uma Política Nacional de Apoio aos APLs consolidaram a matéria não só na agenda federal, mas também nas agendas estaduais.

No âmbito institucional, o SEBRAE, com capilaridade em todo o território brasileiro, define a atuação em ações coletivas, especialmente aquelas focadas em APLs, como uma de suas prioridades.

Na academia, o grupo de pesquisadores da Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST) tomou a dianteira dos estudos sobre APLs no Brasil, sendo responsável inclusive pela criação da nomenclatura e do conceito APL.

Drouvot e Fensterseifer (2002) destacam que a participação intensa em APLs tem permitido às empresas, especialmente às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), superar as conhecidas barreiras ao crescimento, produzir de forma eficiente e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

Os órgãos que trabalham a abordagem APLs defendem esse modelo organizacional como uma forma de promover crescimento econômico e produzir bem-estar social aos seus participantes e à comunidade local inserida (BRASIL, 2010a; BNDES, 2004).

Isso porque, ao atrair investimentos para um dado local, o pólo geralmente cria ou reforça aglomerações de empresas, as quais, na medida em que exportam para outras regiões, reforçam o próprio desenvolvimento: elevam a renda, atraem pessoas e induzem investimentos públicos em infraestrutura (SANTOS, DINIZ, BARBOSA, 2004, p. 155).

Em síntese, o enfoque APLs possibilita, segundo Brasil (2010b), captar as diferentes dimensões territoriais e as condições próprias a cada contexto e atuar de forma transsetorial e sistêmica, integrando desenvolvimento econômico, ambiental, urbano, social. O conceito enfatiza a necessidade de contemplar atores, atividades e regiões, geralmente invisíveis e excluídos da agenda de políticas; de superar políticas pontuais e unissetoriais acompanhando o avanço da compreensão que o desenvolvimento produtivo e inovativo depende da articulação entre atores de uma mesma cadeia e complexo produtivo e entre estes e os demais atores econômicos, políticos e sociais que compõem os diferentes sistemas e arranjos, incluindo aqueles responsáveis pela geração de conhecimentos, pelo financiamento e apoio.

Dada essa necessidade de articulação entre os diversos atores, a coordenação/governança dos processos entre organizações inseridas em redes, como os APLs, tem se apresentado como um grande desafio na medida em que implica relacionar as variáveis controle e incentivo à colaboração (SOUZA; QUANDT, 2007).

Franco (2004) expõe que a governança deve ser entendida e considerada sob o foco da corresponsabilização, que se apresenta associada diretamente à cooperação, à participação ativa, à forma de tomada de decisão coletiva, ao fluxo de comunicação (que gera o compartilhamento efetivo das informações) e conhecimentos, à correalização e ao desenvolvimento humano e social (de forma a proporcionar um ambiente facilitador ao

empoderamento da rede) e de todos os participantes. Sob a ótica de Amaral Filho (2008), a governança é vista como uma estrutura de grande utilidade para a elaboração de estratégias e de políticas públicas.

Britto (2004) credita às relações cooperativas ocorridas nos APLs os processos conjuntos de capacitação e aprendizado, resultantes na aceleração do ritmo de introdução de inovações que incrementam a capacidade inovativa de um país e a geração de ganhos de eficiência que reforçam o desempenho competitivo das empresas integradas a arranjos produtivos.

Diniz e Lemos (2005, p. 196) apresentam um entrelaçamento entre cooperação e governança na medida em que acreditam que “a cooperação é o principal ativo específico do aglomerado, capaz de induzir as empresas locais a constituírem formas estáveis e duradouras de governança local.

Localizado no Nordeste do Brasil, Sergipe, o estado de menor extensão territorial da federação brasileira, apresenta um dos melhores indicadores socioeconômicos da região. O PIB sergipano atingiu, em 2007, o valor de R\$ 16,9 bilhões, um crescimento de 6,2% em relação ao ano anterior. Esse crescimento do estado foi o segundo maior do Nordeste, abaixo apenas do Maranhão e o nono maior do país. Além disso, as taxas de crescimento têm-se mostrado superiores à média do Brasil e do Nordeste (SEPLAN/IBGE, 2009 apud SERGIPE, 2010).

O estado tem localização privilegiada, no eixo central dos principais mercados da região Nordeste, com a fronteira norte distante apenas 400 km da região metropolitana do Recife, e a fronteira sul, menos de 250 km da região metropolitana do Salvador, os principais pólos industriais e comerciais nordestinos. O mercado dos empreendimentos localizados em Sergipe extrapola o poder de compra local, estendendo-se a todo o Nordeste brasileiro, macrorregião com 51,5 milhões de habitantes e PIB de R\$ 348 bilhões - 13,07% do PIB brasileiro (SERGIPE, 2010).

Tendo em mente os benefícios concebidos pelos APLs e partindo da visão de que os APLs são frutos do empreendedorismo e vocação locais, cuja competitividade pode ser melhorada por meio de políticas públicas de apoio, os trabalhos com foco em APLs vêm sendo desenvolvidos, em Sergipe, desde o ano de 2002. O marco institucional foi a incorporação da Universidade Federal de Sergipe-UFS na REDESIST, no âmbito do projeto “Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE”, no qual o estado

de Sergipe participou com o estudo do APL de Confeccões de Tobias Barreto (HANSEN et al, 2009a).

Vale ressaltar que antes, no ano de 2000, o SEBRAE-SE concorreu em edital lançado pelo SEBRAE nacional em articulação com a Promos, agência de desenvolvimento da região da Lombardia (Itália), para participar do programa de desenvolvimento de distritos industriais.

O distrito industrial de confecção e artesanato de Tobias Barreto, em Sergipe, foi contemplado pelo programa, ao lado dos distritos de madeira e móveis de Paragominas-PA, de couro-calçados, em Campina Grande-PB e o de moda íntima, em Nova Friburgo-RJ. O aporte expressivo de recursos para o desenvolvimento do distrito de Tobias Barreto viabilizou um conjunto de ações de qualificação profissional, de fortalecimento do capital social e de desenvolvimento da governança local, que marcou fortemente a experiência estadual de promoção do desenvolvimento local.

Todavia a sistematização da política de apoio aos APLs em Sergipe é recente, remonta ao início da gestão do governador Marcelo Déda, em 2007, quando foi instalado pelo governo do estado o Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais (NEAPL-SE).

O NEAPL-SE é um fórum de discussões cuja missão é articular e coordenar ações, adequadas às necessidades e demandas dos APLs, das diversas instituições que apoiam o desenvolvimento local, atuando como instrumento de integração de ações, contribuindo para o desenvolvimento local e regional.

Os APLs em Sergipe são vistos como uma estratégia de política territorial focada nas atividades produtivas de vocação local. O NEAPL-SE tem como objetivos potencializar as atividades típicas dos diversos territórios do estado, dinamizando o empresariado e as economias locais; aumentar a interação e a cooperação entre produtores e empreendedores; possibilitar a atração de capital; promover a inovação tecnológica; interiorizar o desenvolvimento e aumentar a geração de emprego e da renda local (SERGIPE, 2010).

Até o presente momento, o NEAPL-SE apontou a existência de dezessete APLs, dos quais dez são prioritários (indicados ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC) e o restante apoiado apenas pelas instituições locais. Contudo, o estudo de Melo et al (2009) identificou mais de vinte arranjos não identificados anteriormente, totalizando trinta e sete APLs em Sergipe.

De acordo com o NEAPL-SE, são priorizados os APLs com potencial para gerar ocupação e renda consideráveis na comunidade, que ofereçam oportunidades expressivas para

o desenvolvimento, incluindo possibilidades de participação no comércio exterior, bem como oportunidades para inovação tecnológica e formação de capital social.

Sobre a participação dos APLs na saída de comércio de Sergipe, Hansen et al (2009a) verificou que os APLs são responsáveis por 43% das vendas interestaduais e por 82% das exportações realizadas pelo estado.

Em função do contexto apresentado, o estudo teve como objetivo principal analisar como a governança e a cooperação entre os agentes institucionais e econômicos podem influenciar o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Sergipe. De modo mais específico o estudo almejou:

- Caracterizar os APLs de Sergipe;
- Delinear o perfil dos agentes institucionais e econômicos dos APLs de Sergipe;
- Analisar como ocorre a cooperação entre estes agentes nos APLs de Sergipe;
- Analisar de que maneira a governança é exercida nos APLs sergipanos.

1.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A governança tem aos poucos se tornado objeto de estudos que buscam o entendimento da dinâmica industrial. De acordo com Campos (2004), o campo de análise das relações entre os agentes do APL foi ampliado, conduzindo os estudos na direção de sua coordenação.

À medida que as ações deixam de ser cada vez menos individualizadas e tornam-se mais coletivizadas, faz-se necessária a composição de uma força de coordenação das diversas ações, facilitando sinergias e garantindo o alcance dos objetivos desejados. A intensificação das relações entre as partes e o estabelecimento de uma coordenação dessas relações termina por promover a governança, atributo necessário à evolução do estágio de APL para um Sistema Produtivo Local – SPL (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

Para Cassiolato e Szapiro (2003) a governança é crucial uma vez que as articulações entre atores locais dependem de outras articulações com agentes localizados fora do território do APL. Lastres (2003) e Mattioda (2008) reconhecem a governança como um condicionante de sucesso de APLs, dado seu papel de desenvolvimento de processos coletivos, de articulação entre as PMEs e de monitoramento do desenvolvimento dos APLs.

Dentro da noção de dinâmica capitalista, na qual a força motriz do sistema é dada pela concorrência, uma discussão central se coloca, especificamente nos APLs: a ideia de cooperação. Para Santos (2005), a organização do aglomerado se dá na forma de redes de relacionamento, para que o todo seja competitivo. Dessa forma, a cooperação entre as empresas produtivas concorrentes é fundamental para a competitividade.

Drouvot e Fensterseifer (2002, p. 4) defendem que a cooperação tem um papel fundamental na escolha de um posicionamento adequado para a empresa o que a permite controlar as incertezas suscetíveis ao ambiente que podem comprometer suas ações.

Quanto mais as empresas do APL se ajudarem, quanto maior o fluxo de informações, quanto mais inovações surgirem em conjunto, maiores serão os ganhos coletivos dentro do território. E quanto maiores as vantagens e sinergias adquiridas pelas firmas, maiores serão a cooperação, o aprendizado e a inovação entre elas, caindo num “círculo virtuoso” de vantagens e benefícios (POLETTTO, 2009, p. 70).

O interesse nos temas governança e cooperação não é exclusivo da academia. A evidência está no delineamento de uma política pública nacional de apoio a APLs calcada em cinco eixos, sendo um deles “Governança e Cooperação, para consolidar as relações interfirmas” por considerar esses dois aspectos imprescindíveis ao fortalecimento das relações entre os agentes inseridos no APL.

A emergência dos temas governança e cooperação coincide ainda com a lógica de apoio aos APLs que, segundo Brasil (2004), parte da hipótese de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento.

O trabalho fornecerá informações que permitirão aos gestores de APLs do estado estabelecer estratégias de atuação, considerando as peculiaridades do APL. O estudo também contribuirá para que os agentes institucionais do estado que atuam em programas de apoio a APLs entendam o papel crucial que desempenham por meio da governança e possam atuar de maneira a aperfeiçoar o monitoramento do APL e contribuir para o ganho de competitividade do território onde está localizado ou fora dele.

Por fim, ainda será possível, a partir da análise das formas e dificuldades de cooperação levantados, identificar mecanismos para a criação de um ambiente mais favorável a relações cooperativas entre as empresas e entre as empresas e instituições.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo trata da caracterização geral do tema da pesquisa, definindo objetivos e destacando a contribuição do estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico subdividido em cinco tópicos: Redes Interorganizacionais, Redes de Pequenas Empresas, Principais tipos de Aglomerados Produtivos, Cooperação e Governança.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados. Apresenta as questões de pesquisa; o delineamento da pesquisa; os critérios para seleção dos casos; as fontes de evidências e métodos escolhidos para análise dos casos; e definições constitutivas, categorias e elementos de análise do estudo.

O quarto capítulo trata da descrição dos casos e o quinto capítulo traz a análise comparativa.

O sexto capítulo traz as conclusões e considerações finais. Por fim, o sétimo capítulo referencia os autores utilizados no estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado nesta seção está dividido em cinco partes: Redes Interorganizacionais; Redes de Pequenas Empresas; Principais tipos de Aglomerados Produtivos; Cooperação e Governança.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

A discussão sobre as vantagens oriundas das alianças e dos relacionamentos diversificados tem origem nos estudos relativos aos relacionamentos pessoais dos indivíduos (GRANOVETTER, 1973 apud CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2010, p. 2). Posteriormente, esses estudos sobre alianças, que foram bastante explorados na década de 1970 com aplicação na sociologia do indivíduo, passaram a ser aplicados também à economia e às organizações, a partir da década de 1980 (SMITH-DOER; POWELL, 1994 apud CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2010, p. 2).

No sentido etimológico, “rede” representa o entrelaçamento de fios que forma uma malha e dão a configuração básica dela (O’NEILL; FONSECA, 2001). Sob a perspectiva social, rede é o “produto das ações humanas construídas por meio de laços sociais que acionam as trocas e encontram a sua gênese nas relações sociais primárias - família, vizinhança, comunidade (LANIADO; BAIARDI, 2003, p. 63)”.

Para Laniado e Baiardi (2003) foi com o advento da divisão do trabalho e da especialização, que as redes extrapolaram o espaço básico das trocas sociais e fizeram com que as relações sociais cruzassem, as fronteiras entre o mercado, o Estado e o mundo privado. Cândido (2001, p. 32) apresenta a definição de rede segundo a perspectiva organizacional e de negócios:

É uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes a coordenação da atividade econômica (CÂNDIDO, 2001, p. 32).

Ainda segundo o autor, dentro do contexto da teoria organizacional e num enfoque empresarial as redes podem ser estudadas sob os aspectos intra e interorganizacional. No contexto interorganizacional, as redes compreendem diversas formas de relacionamentos externos, quando se analisa a relação de troca e interação com um conjunto de variáveis que afetam diretamente o funcionamento da empresa, dentre as quais os seus clientes, os seus

fornecedores, os seus concorrentes e alguns órgãos regulamentadores, tais como as associações e sindicatos de classe (CÂNDIDO, 2001, p. 39).

Na visão de Oliver (1990) as relações interorganizacionais se referem a qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações, sejam elas similares ou não, podendo ser de maneira concorrencial e adversa ou ter caráter cooperativo, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros.

Destacam Cunha, Passador e Passador (2010) que por estarem imersas em uma realidade social específica, as redes interorganizacionais detêm elementos procedentes desse ambiente, onde valores socialmente estabelecidos influenciam o comportamento e a tomada de decisão das organizações.

Dentre as configurações que as redes interorganizacionais podem assumir, pode-se citar: *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER, 1990; POWELL, 1987).

No que diz respeito a classificação das redes, com base na revisão de estudos existentes, alguns critérios são apresentados (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2008):

- a) Quanto à formação
 - Natural: Contexto histórico pode gerar propensão à associação voluntária entre empresas;
 - Induzida: redes desenvolvidas por intermediários (SEBRAE, secretarias de governo).
- b) Quanto à governança
 - Auto-organização: não existe a governança concentrada em um agente e as relações entre organizações ocorrem conforme a institucionalização social da rede.
 - Através de um agente intermediário: entidade administrativa autônoma que realiza a gestão de forma mais profissional e que é recomendável para as redes mais complexas;
 - Coordenação feita pela organização central: empresa-líder coordena as ações entre as organizações participantes da rede.
- c) Quanto ao tipo de competição

- Entre organizações: concorrência interna que ocorre, principalmente em redes com alianças horizontais;
 - Entre redes: competição ocorre em nível supra-organizacional. As redes verticais costumam ter outras redes verticais como concorrentes.
- d) Quanto às parcerias
- Do mesmo setor: parceria entre organizações de um mesmo setor, onde a união entre eles pode servir como fortalecimento deles, principalmente, com maior poder de negociação e barganha.
 - De diferentes setores: a aliança que gera complementaridade das especialidades entre as organizações.

Por razões diversas empresas optam por um relacionamento interorganizacional. Balestrin e Vargas (2004) apontam a criação de novos mercados e o compartilhamento de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos (P&D), a defesa de interesses dos membros da rede e estabelecimento de ações de *marketing*, que são muito dispendiosas quando realizadas de forma isolada. Laniado e Baiardi (2003) apresentam a geração de inovações tecnológicas e gerenciais e realização de *lobbies*.

Balestro et al (2004) sinalizam a transferência de conhecimento em contextos onde o conhecimento é fragmentado e especializado. Teixeira (2006) assinalou a obtenção de maiores níveis de aprendizado como motor para inserção de empresas em redes interorganizacionais.

Pesämaa (2007) acrescenta que as empresas podem aumentar a sua reputação quando atuam em rede. Uma boa reputação com algumas empresas as ajuda a atingir mais empresas. Ao mesmo tempo as empresas que atuam em rede têm condições de oferecer aos seus compradores uma ampla variedade de produtos, o que não seria possível, caso não estivessem envolvidos em redes interorganizacionais.

O referido autor ainda acredita que as empresas podem obter legitimidade através das relações interorganizacionais. Na visão dele, os principais *stakeholders* esperam que uma empresa possa demonstrar que têm apoio político, recursos essenciais e estabilidade financeira. Por sua vez, estes três aspectos de legitimidade representam uma ampla gama de atividades, que reúne todos os requisitos legais, os recursos que tornam os seus serviços e/ou produtos atraentes e, finalmente, a estrutura de uma empresa que faz com que os potenciais interessados se sintam seguros na realização de trocas com a empresa. Assim sendo, o autor

defende que as empresas precisam de redes interorganizacionais para viabilizar esse três aspectos da legitimidade.

Ngowi (2007), por sua vez, pensa que a empresa, sendo membro de uma rede interorganizacional, tem condições de torna-se parte de um grupo especializado. Esta vantagem, segundo o autor, pode ser comumente percebida na indústria da construção civil, onde existe uma gama de especialistas que vão desde os arquitetos, encanadores, carpinteiros, vendedores até especialistas em meio ambiente que colaboram para oferecer soluções para problemas complexos.

Observa Pesãmaa (2007) que a participação em redes interorganizacionais pode afetar a empresa de modo negativo quando o tempo e energia dedicados às relações não é produtivo.

Uma das desvantagens da inserção em uma rede envolve os compromissos assumidos por ser um membro. Uma consequência possível é que uma empresa pode "comprometer-se mais" ou "investir mais" no relacionamento e seus parceiros de rede aproveitarem isso e conseguirem uma carona na empresa.

Outra desvantagem diz respeito ao fato dos custos e esforços de estarem inseridas em redes interorganizacionais serem difíceis de avaliar e estimar. Muitos dos esforços são inicialmente difíceis de avaliar, pois os benefícios podem surgir somente dentro de cinco a dez anos, fazendo com que os envolvidos provavelmente não tenham condições de confrontar benefícios e custos do envolvimento em redes interorganizacionais.

O fato de as redes interorganizacionais envolverem inerentemente riscos é o terceiro aspecto negativo apresentado. O risco vem com o fato de que as relações levam tempo para se desenvolver. Por exemplo, uma empresa pode investir e alocar recursos para um relacionamento a longo prazo que espera que seja benéfico mais tarde, mas antes que os benefícios surjam, a rede se desfaz.

A quarta desvantagem das redes interorganizacionais é que algumas normas que regem são freqüentemente violadas. O autor expõe que isso acontece quando um parceiro se recusa a seguir determinados princípios que regem a relação. Muitos empresários que acreditaram no princípio da reciprocidade (ou seja, dar e receber), em combinação com a confiança ficaram chateados quando os parceiros violaram a *expertise* e conhecimento da empresa, divulgando informação tecnológica crucial sem creditar a fonte inicial.

As redes interorganizacionais também contêm lealdades e dependências. Desse modo, a lealdade pessoal tende a bloquear novos relacionamentos ao invés de permitir flexibilidade, o que se configura outra desvantagem.

Finalmente, Pesämaa (2007, p. 5) adverte que as redes interorganizacionais podem se desenvolver na forma de cartéis. Cartéis existem quando uma série de empresas se reúne para impedir a concorrência por controle conjunto da produção e preço dentro de uma determinada indústria.

Com base nos estudos de Wetzels, Ruyter e van Birgelen (1998) e de Parkhe (1993), Pesämaa (2007) sugere que os relacionamentos se concebem em etapas. A premissa básica é que leva tempo para desenvolver relacionamentos. Portanto, a orientação de longo prazo é considerada como um pressuposto importante para os relacionamentos interorganizacionais.

As empresas selecionam cuidadosamente seus parceiros. Até este ponto não há nenhuma interação. Após a seleção dos parceiros, as relações se desenvolvem através da interação, permeada por tentativa e erro. Na fase da expansão, desenvolvem-se relações interdependência e o relacionamento se expande para amizade, comprometimento interpessoal, confiança e reciprocidade.

Por fim, Pesämaa (2007) apresenta a fase de estabilidade e maturidade que inclui três mecanismos importantes para o desenvolvimento dos relacionamentos. O primeiro é o compromisso interorganizacional, que representa as promessas da empresa e intenções. O segundo, suas estratégias cooperativas, que são refletidas pela existência de objetivos e decisões comuns. Em terceiro lugar, lealdade, que protege o relacionamento. A figura 1 representa o processo de desenvolvimento dos relacionamentos.

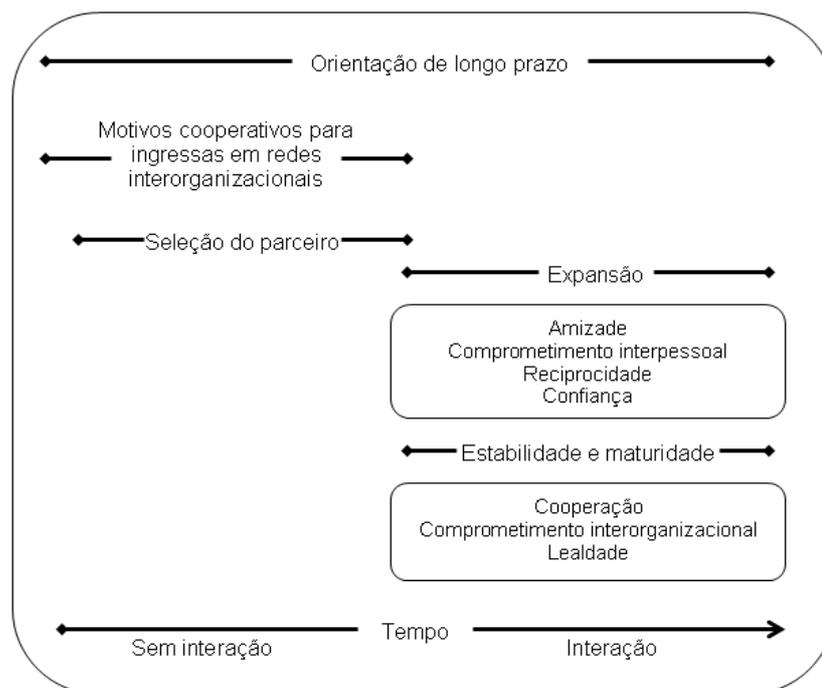


Figura 1 - Processo de desenvolvimento dos relacionamentos
Fonte: Adaptado de Pesämaa (2007)

2.2 REDES DE PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas (PME) desempenham importante papel na economia brasileira. Além da geração de emprego e renda, as PME são responsáveis por amortecer os impactos do desemprego e as flutuações na atividade econômica, manter certo nível de atividade econômica em determinadas regiões, descentralizar a atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas (SOUZA, 1992).

Entretanto, segundo Aragão, Lopes e Alves Júnior (2010) a maioria dessas empresas apresenta limitações estruturais, tecnológicas, gerenciais e de *marketing* que restringem sua capacidade de competição dentro de um setor. Balestrin e Vargas (2003) apontam obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos envolvidos na exportação de produtos.

Casarotto e Pires (2001) acreditam que o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria incapacidade de gestão de todas as etapas. Também é muito improvável que, economicamente, uma pequena empresa possa dominar todas as funções da cadeia produtiva.

Nesse contexto, Drouvot e Fernsterseifer (2002) defendem a participação em redes como alternativa na medida em que tem auxiliado as pequenas empresas a superar as barreiras ao crescimento, produzir eficientemente e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais. Na visão Ferreira Júnior e Teixeira (2007), a lógica da configuração em rede é justamente possibilitar que as pequenas empresas obtenham melhores condições de competição com as grandes empresas e atinjam os objetivos que dificilmente seriam alcançados individualmente. Em outras palavras, a falta de competitividade não está relacionada ao tamanho da empresa, mas ao seu isolamento. Como destaca Cândido e Abreu (2000, p. 8),

Uma rede de pequenas empresas constitui-se de um conjunto de empresas, participando de um mesmo negócio, de forma autônoma e harmônica, operando em um regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa uma ou mais etapas do processo de produção, comercialização e distribuição de produtos/serviços, assim como a complementaridade de práticas gerenciais.

O estudo de redes de pequenas empresas ainda encontra-se bastante fragmentado na literatura. Pelo menos duas razões podem ser atribuídas a esta falta de foco: (a) contemplar o aporte de conhecimentos de várias áreas entre elas a Sociologia, a Administração, a Economia

e (b) a existência de diversos modelos organizacionais baseados no compartilhamento de recursos e capacidades, tais como *joint ventures*, consórcios, *clusters*, etc.

Neste sentido, Human e Provan (1997) ao realizarem um estudo comparativo entre duas redes de pequenas e médias empresas manufatureiras, destacam as diferenças entre esta configuração e outros tipos de arranjos organizacionais.

Os autores argumentam estas diferenças evidenciando os aspectos relacionados a propósitos, interdependência e critérios de escolha dos membros, assim explicitados: (a) as redes são criadas para fornecer um fórum direto entre seus vários membros. Os objetivos comuns são alcançados através da participação integrada de dez ou vinte empresas, enquanto que em *joint ventures*, os objetivos levam em conta o interesse de duas grandes organizações; (b) as empresas que formam as redes são interdependentes onde cada membro fornece *inputs* e recebem *outputs* um dos outros. Estas relações são usualmente coordenadas pelos próprios participantes da rede, facilitando a integração entre os mesmos. Já nas *joint ventures*, estas ações são coordenadas através de uma estrutura administrativa formal e (c) o critério de participação na rede enfatiza a aproximação geográfica onde as competências essenciais são combinadas para o alcance de objetivos comuns, que individualmente não alcançariam agindo individualmente. Já no caso de outros arranjos, a proximidade geográfica não é vital na combinação e desenvolvimento de competências.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), as redes proporcionam às pequenas e médias empresas (PME) legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada à determinada rede; maior flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos; economias de escala por meio da ação conjunta das PME; o acesso a recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra etc; redução nos custos de transação pelo aumento de confiança entre os atores, reduzindo as incertezas e o comportamento oportunista entre as partes, além de evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade.

Julien (1996 apud BORGES JÚNIOR, 2004, p. 3) destaca que ter uma boa rede informacional é a maneira mais prática das pequenas empresas obterem as informações que precisam. Lemos (2000, p.166) complementa que as redes possibilitam a transferência de informações tácitas que são compartilhadas exclusivamente por meio da interação humana.

O alcance desses benefícios, no entanto, é algo complexo, pois uma rede é construída com base nas interações de indivíduos e organizações que, muitas vezes, possuem interesses conflitantes. Em virtude da abundância de interesses dentro da rede, Balestro (2004) destaca

que sua estrutura se torna importante, pois possibilita o alcance dos objetivos pessoais e coletivos, constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência.

Outra dimensão importante para o sucesso de uma rede de pequenas empresas é a confiança. Nesse sentido Balestrin, Vargas e Fayard (2003) afirmam que existem alguns aspectos, no contexto das redes de pequenas empresas, que favorecem a geração de confiança entre as firmas:

- a) as firmas compartilharem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade;
- b) suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras;
- c) o fato de que as relações são estabelecidas a longo prazo;
- d) pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas;
- e) ocorrência de uma periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas;
- f) similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas e;
- g) alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Nos estudos das redes de pequenas empresas, outro tema frequentemente abordado é a aprendizagem. Teixeira e Morrison (2004) afirmam que a limitação da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamentos podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações, sejam elas pessoais ou institucionais.

Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 213) ressaltam que a aprendizagem não é exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem no contexto específico das redes são particulares. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica de que um evolui em função do outro.

Analisando inúmeros casos de grupos de pequenas empresas que apresentaram intenso grau de cooperação gerando efeitos coletivos sinérgicos, Lemos (2001) identificou os seguintes grupos: i) aqueles de pequenas empresas localizadas em arranjos atuantes em setores tradicionais; ii) os conglomerados de pequenas empresas intensivas em tecnologia interagindo de forma dinâmica; e iii) as redes de pequenas empresas atuando com fornecedoras especializadas de grandes e médias empresas produtoras, particularmente, de bens de consumo de massa em áreas de tecnologia madura.

2.3 PRINCIPAIS TIPOS DE AGLOMERADOS PRODUTIVOS

A partir de meados dos anos 80, a OCDE (1990 apud CÂNDIDO, 2001, p. 84) passou a incentivar a formulação de políticas de desenvolvimento tendo como base o apoio e incentivo às comunidades locais, considerando o nível local como o meio ambiente imediato, no qual maior parte das empresas se forma, se desenvolve e se liga às redes de troca de informações e de relações técnicas ou comerciais.

Na medida em que as contribuições relativas à dimensão territorial na organização das atividades produtivas são procedentes de diferentes disciplinas, percebe-se enorme diversidade em termos conceituais e metodológicos (VARGAS, 2002), o que dificulta a compreensão completa do fenômeno, necessária para a proposição de políticas de desenvolvimento (LEMOS, 2003).

Entretanto, apesar de distintas entre si, muitas vezes as abordagens e conceitos de aglomerados apresentam fortes similaridades no que se refere à estrutura, operação e atores envolvidos (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003, p. 37).

Para que se possa compreender os tipos de aglomerados são apresentados a seguir os mais estudados no Brasil: os Distritos Industriais, os *Clusters* e os Arranjos Produtivos Locais.

2.3.1 Distritos Industriais

Nas últimas duas décadas a literatura econômica tem enfatizado o conceito de distrito industrial, provavelmente pelo sucesso das atividades econômicas concentradas geograficamente (MOLINA-MORALES; LÓPES-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002). Dentre os estudos relacionados, dois tipos de aglomerações têm sido apresentados, segundo Goodman et al (1989): um tipo convencional, clássico, concebido pelo economista inglês Alfred Marshall e o distrito industrial italiano, incentivado e apoiado por grupos de interesse locais, e por isso com características coletivistas.

O conceito marshalliano foi o primeiro a reconhecer a importância da proximidade de agentes econômicos para a produtividade das firmas. Originou-se de um padrão de organização comum na Inglaterra no final do século XIX, no qual pequenas empresas localizadas geograficamente em aglomerações concentravam-se na manufatura de produtos específicos de setores (LEMOS, 2003). O modelo caracteriza-se pela substituição da produção

de massa, característica do modelo de desenvolvimento fordista, pela despadronização dos produtos, desverticalização da atividade produtiva e o surgimento de novos padrões de divisão do trabalho, seja no âmbito da indústria, seja no âmbito da sociedade (COCCO; GALVÃO; SILVA, 1999).

Nesse sentido, de acordo com Schmitz (1988 apud SOUZA, 1992, p. 330) cabe referenciar o trabalho de Piore e Sabel, que emergiu na metade dos anos 1980, estabelecendo o conceito de manufatura e propondo a especialização flexível como alternativa à produção em massa. O modelo proposto por Piore e Sabel, ainda segundo Schmitz (1988 apud SOUZA, 1992, p. 330) utiliza o conceito de flexibilidade referindo-se a tecnologia (máquina multi-uso); ao trabalho (amplo leque de habilidades); às firmas individuais (amplo leque de produtos e, no caso dos sistemas integrados de firmas, especialização por empresas); e ao grupo de firmas (amplo leque de produtos e volumes).

A argumentação central de Marshall (1920 apud LEMOS, 2003, p. 35) era de que as aglomerações de indústrias de um mesmo setor eram responsáveis por um conjunto de vantagens econômicas, advindas do alto grau de especialização e da profunda divisão do trabalho.

Em seus estudos, Marshall (1890, 1920 apud VOM HOFE; CHEN, 2006, p. 5) identificou três razões que promovem a formação espacial do distrito industrial através dos retornos crescentes de escala: a difusão do conhecimento entre empresas, o mercado de trabalho e vantagens de custo, produzidas pelo compartilhamento de entradas não-comercializáveis, específicas da indústria.

Para Lemos (2003, p. 35) a noção de distrito industrial representa, na literatura econômica recente, um dos eixos principais a partir dos quais se cristalizou a reflexão das relações entre atividades econômicas e território. De acordo com a autora, diversos estudiosos tomam a abordagem marshalliana como referência para a criação de outras terminologias. Exemplo disso são os distritos italianos e os *clusters* industriais.

Sobre os distritos italianos, cabe referenciar o estudo de Becattini na chamada Terceira Itália. Nele o autor definiu o que vinha ser um distrito italiano:

É um grande complexo produtivo, onde a coordenação das diferentes fases e o controle da regularidade de seu funcionamento não depende de regras pré-estabelecidas e de mecanismos hierárquicos, mas, ao contrário, são submetidos, ao mesmo tempo ao jogo automático do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade (BECATTINI, 1999, p. 49).

Becattini (1999) complementa que, no modelo de organização produtiva presente na Terceira Itália, uma das características fundamentais é a interpenetração e a sinergia entre a atividade produtiva e a vida cotidiana. Segundo Cocco, Galvão e Silva (1999) isso decorre da transformação provocada pelo modelo dos distritos industriais italianos, onde a produção assume um caráter tendencialmente público, levando questões públicas e produtivas a se misturarem.

De acordo com os referidos autores, a referência da organização produtiva deixa de ser a grande unidade fabril e o território das cidades passa a ocupar tal posição. A transferência do 'lugar' da produção para os territórios das cidades extrapola a localização estritamente privada característica do regime de acumulação fordista, fazendo com que o espaço da produção ganhe uma conotação pública inexistente anteriormente (COCCO; GALVÃO; SILVA, 1999).

Os distritos italianos, segundo a abordagem que integra capital social e a perspectiva da territorialidade, são vistos como uma rede de laços densos e fortes que beneficia os atores inseridos com trocas de informação de alta qualidade e de conhecimento tácito e com normas e valores que promovem estratégias de cooperação (MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002).

Deste modo, as vantagens percebidas pelas empresas aglomeradas advêm, não só de relações econômicas, mas também daquelas estabelecidas nas esferas política, cultural e social. Conforme Cocco, Galvão e Silva (1999) os distritos industriais italianos privilegiam aspectos socioculturais, históricos e institucionais.

Bagnasco (1999) acredita que particularismos culturais, sociais e políticos foram determinantes para que em algumas regiões da Itália predominassem pequenas empresas em áreas industriais e em outras não. Segundo o autor as regiões rurais eram caracterizadas por uma estrutura social particular: a da família rural autônoma, proprietária de pequenos lotes de terra que forneceu ao mercado de trabalho de pequenas empresas industriais, operários polivalentes, formados num meio rural auto-suficiente e culturalmente direcionados para a autonomia e mobilidade.

A efervescência inovadora, oriunda da base, favorecida pelo "clima industrial" reinante no distrito e a grande mobilidade, tanto horizontal quanto vertical dos postos de trabalho, são características dos distritos italianos também mencionadas por Becattini (1999). Lins (2000) apresenta a existência de serviços de apoio às atividades produtivas, redes de

instituições públicas e privadas e identidade sócio-cultural e de relações de competição e cooperação entre os agentes.

Um dos traços marcantes da Terceira Itália é a adaptabilidade da força de trabalho, crucial para viabilizar a produção flexível, considerada por Goodman et al (1989) como a única contribuição do distrito italiano para baixar o custo da tecnologia moderna.

2.3.2 Clusters

De acordo com Andrade e Escrivão Filho (2003) a terminologia *cluster* tem origem inglesa e é utilizada para descrever um agrupamento de membros similares. Na definição de Lopes Neto (1998 apud CÂNDIDO, 2001, p. 67),

Cluster é um conjunto de empresas que normalmente constitui um grupo econômico de empresas líderes em seus ramos de atividade em determinada região, apoiando uma as outras através de produtos e serviços que fornecem, sendo o sistema sustentado por organizações de apoio que oferecem profissionais qualificados, tecnologias de ponta, recursos financeiros e ambientes propícios para os seus negócios.

No debate sobre *clusters*, entretanto, existem entendimentos díspares entre os autores. A definição de Porter (1998) focaliza a concorrência intensa entre empresas locais, apresentando a ideia de rivalidade como estimuladora da competitividade. Por sua vez, Rosa (2004), apresenta os *clusters* como sendo aglomerações, onde existe a presença de cooperação. De maneira similar, Zaccarelli (2000 apud ANDRADE; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 629), ao tratar dos *clusters*, destaca a presença da cooperação entre empresas que termina surgindo naturalmente visto que cooperando com outras empresas pertencentes ao *cluster* a empresa indiretamente está servindo a si mesma.

O resultado da cooperação é visto por UNCTAD (1997) como um dos objetivos que os *clusters* podem ter, no sentido que, produzindo os mesmos bens as empresas do *cluster* podem competir com grandes empresas, por exemplo, por meio de um consórcio. Outro objetivo apresentado é geográfico, onde se aproveita a grande proximidade que facilita o processo de produção, especialmente nos casos em que as empresas estão produzindo os mesmos produtos, para adotar a estratégia de divisão de trabalho.

Para UNCTAD (1998) existem vários tipos de *clusters*, onde cada um tem trajetória de desenvolvimento, princípios de organização e problemas específicos. Os elementos que basicamente distinguem os *clusters* são: o nível geral de tecnologia das empresas do *cluster*, a amplitude de mudança no *cluster* ao longo do tempo e o grau de coordenação e o *networking*

entre as empresas localizadas no *cluster*. Em estudo com *clusters* de diversos países, os tipos encontrados que merecem destaque são os *clusters* informais, organizados e inovativos.

Os *clusters* informais encontram-se predominantemente em países em desenvolvimento e nos países menos desenvolvidos. Contêm micro e pequenas empresas com baixo nível tecnológico, trabalhadores com baixa qualificação e pouca ou nenhuma formação contínua. A natureza da coordenação e articulação entre as empresas localizadas tende a ser baixa e é caracterizada por uma perspectiva limitada de crescimento, competição desenfreada, pouca partilha de informação e pouca confiança.

Os *clusters* organizados se caracterizam por um processo de estruturação coletiva, principalmente em termos de infra-estrutura e de serviços, concebidos com o intuito de analisar e enfrentar problemas comuns. Embora a maioria das empresas nesses grupos seja pequena, elas tendem a crescer ao longo do tempo. O que distingue o *cluster* organizado é a cooperação e o trabalho em rede que surge entre as firmas. As mudanças e evolução são conseguidas em conjunto após perceberem que, em uma economia liberalizada ganham vantagens, se concorrerem como um grupo, e não como unidades individuais.

Por fim, os *clusters* inovativos são encontrados principalmente, nos países desenvolvidos. Há, no entanto, exceções, como o *cluster* de *software* de Bangalore e os *clusters* emergentes no Brasil, de telhas em cerâmica, em Santa Catarina. Empresas nesses pólos tendem a ser centradas em atividades intensivas em conhecimento e têm a capacidade de empreender adaptações tecnológicas para projetar novos produtos e processos, e trazê-los rapidamente para o mercado. Eles também têm a capacidade de manter o ritmo na competição mundial através da inovação contínua em todas as funções do negócio. Essa frequência permite que as empresas desses aglomerados sejam *players globais* com a exportação muito elevada.

Iammarino e McCann (2006) acreditam em tipos particulares de *clusters* como parte de um possível processo evolucionário dos mesmos. Entretanto, os autores ressaltam que não há crença de desenvolvimento linear do *cluster* e nem se pretende determinar um caminho a ser seguido.

Sobre o papel das instituições locais, Nadvi (1995) sugere que a importância das instituições locais e das organizações representativas das empresas para os *clusters* parece ser maior no desenvolvimento e prestação de serviços de apoio. Nos casos estudados pelo autor, as iniciativas de apoio elevaram a capacidade técnica das empresas em *clusters* e redes,

melhoraram o fluxo de informações técnicas e de *marketing*, e prestaram serviços a produtores-chave nas áreas financeira, de gestão e técnica. Humphrey e Schmitz (1996) ainda defendem que instituições locais (públicas e privadas) fortes permitem aos *clusters* inserir-se em novos nichos de mercado, ampliar a extensão de suas atividades dentro da cadeia de produtos ou desenvolver novos *links* com os mercados finais.

Em seu artigo sobre os princípios para promoção de *clusters* e *networks* de PMEs, Humphrey e Schmitz (1995) apresentaram a noção do Triple-C, para orientar as políticas públicas de promoção de *clusters*. Nela, a intervenção é mais eficaz quando orientada ao cliente, ao coletivo e ao cumulativo. Para os autores a abordagem permite alcançar melhorias cumulativas de competitividade.

2.3.3 Arranjos Produtivos Locais – APLs

Os Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – SPILs, de acordo com Cassiolato e Lastres (2003) são arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

Argumenta Cunha (2008) que, conceitualmente, a literatura estrangeira não faz referência ao termo APL (Arranjo Produtivo Local). Esta terminologia foi alcinhada por um grupo de pesquisadores da Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), não havendo, deste modo, uma tradução ou conceituação específica em outros países.

Na definição Cassiolato e Lastres (2003, p. 27), APLs são:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), na abordagem de APLs, o foco da análise passa a incidir sobre as relações entre as empresas e entre estas e as instituições e não mais na empresa individual. Em outras palavras sugere que o foco deve ser voltado ao conjunto dos agentes e não em um agente isoladamente. Adicionalmente, o local passa a ser visto como um eixo orientador de promoção econômica e social (BRASIL, 2010a).

Essa diversidade de atores econômicos, políticos e sociais e de atividades, segundo Mendes Filho (2009), constitui-se em um elemento de destacada importância na composição dos APLs, tendo em vista que molda todo o processo de geração, acumulação, distribuição e uso do conhecimento.

Com propriedade, Amaral Filho (2008, p. 3) adverte que a noção de “arranjo” não deve ser confundida com algum estado de precariedade, ou estágio preliminar de um processo. Ao contrário, “um arranjo é por excelência o desenho, a arrumação, a ordem de um sistema, muitas vezes complexo”.

Este autor ainda observa que a associação do termo “Arranjo Produtivo” à “tropicalização” ou “brasileirização” de nomenclaturas da literatura internacional, que tratam da questão de aglomerações produtivas localizadas é incorreta e sugere que é possível dotar o conceito de sistemas e arranjos produtivos locais de uma autonomia, ao menos relativa, em relação a outros conceitos correlatos.

Cassiolato e Szapiro (2003, p. 40) destacam a importância da localidade ao afirmarem que existe de fato um APL quando “a viabilidade econômica está enraizada em ativos (incluindo práticas e relações) que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente ou rapidamente criadas ou imitadas em lugares que não as têm”. Conforme Lastres e Cassiolato (2003), o grau de enraizamento é um dos elementos identificadores de autênticos arranjos produtivos locais.

O conceito APL considera um recorte do espaço geográfico que possui sinais de identidade coletiva e capacidade de convergir expectativas de desenvolvimento, através do estabelecimento de parcerias e compromissos para manter os investimentos de cada um dos atores no próprio território e promover a integração econômica e social no âmbito local (SEBRAE, 2004).

A noção de território é importante para a atuação em APL, de acordo com Amaral Filho (2008), não apenas por ser uma referência de um local com concentração de atividades econômicas, mas também por ser um reservatório de valores, de instituições e portador de culturas.

Conforme o Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APLs (2003, p. 13), “o território é um espaço definido e delimitado por relações jurídicas, políticas ou econômicas, instituídas sempre por conformações explícitas ou implícitas de poder”.

A instituição do território pode se dar de forma exógena (realizada com auxílio de agentes externos) ou endógena (executada por agentes locais). No caso da construção endógena, a população local é o sujeito ativo que desenha o território a partir do reconhecimento de suas identidades (SEBRAE, 2003).

Lastres e Cassiolato (2005) recomendam cautela na interpretação da importância do território para um APL. Os autores concordam que a noção de território é fundamental para atuação em APLs, porém alertam que isso não deve ser entendido como limitação à dimensão local, “fechado” ao exterior, tendo em vista que o desenvolvimento local está condicionado e subordinado à sistemas exógenos que podem ter dimensão e controle nacional ou internacional.

De modo similar, Sachs (2004) crê o termo local não pode ser reduzido à mera noção de espaço físico, tendo em vista que o APL constitui-se um espaço de articulação entre os diversos protagonistas, externos e internos, contribuindo para o surgimento de soluções inovadoras em benefício da sociedade.

Adicionalmente, Tapia (2005) acredita que a própria dinâmica do desenvolvimento local implicaria progressivamente no estabelecimento e aprofundamento de relações com o exterior, mercados de produtos, de conhecimento e de tecnologia.

Outra peculiaridade considerada no estudo de APLs é o conhecimento tácito, conhecimento não codificado, que está implícito e incorporado em indivíduos, organizações e regiões (MENDES FILHO, 2009). De acordo com o autor, esse tipo de conhecimento se origina de características locais de determinadas regiões, decorrente da proximidade territorial e da assimilação de identidades culturais, sociais e empresariais pelos agentes e representa uma vantagem competitiva. A respeito, Cassiolato e Lastres (2003, p. 24) acrescentam que “conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo do APL e permanecem difíceis (senão impossíveis) de serem transferidos”.

A inovação e o aprendizado interativo são, na visão de Mendes Filho (2009), mais uma dimensão a ser observada no estudo de APLs, e estão condicionados a interações, sendo socialmente determinados e fortemente influenciados por formatos institucionais e organizacionais específicos.

Os APLs caracterizam-se ainda pela existência de uma governança, que é responsável pela coordenação entre atores, bem como de atividades desempenhadas nesses arranjos (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

No que tange aos elementos distintivos entre a terminologia brasileira e estrangeira, Cunha (2008) assevera que a abordagem APLs dá um caráter social à análise dos aglomerados, não se limitando a análise econômica utilizada nos *clusters*. Acrescenta ainda que o termo brasileiro tem características peculiares relacionadas à confiança, cultura, solidariedade e desenvolvimento social e evolução local.

Spínola (1999 apud SGARBI, 2009) defende que os APLs tentam caracterizar os agentes não necessariamente empresariais, destacando o papel das instituições, enquanto nos *clusters* é dada ênfase às empresas.

Cassiolato e Szapiro (2003) afirmam que os objetivos dos *clusters*, se concentram na competitividade do ambiente e por isso, têm maior ligação com os países desenvolvidos. No caso dos APLs, existem associações locais de organizações que não buscam apenas a competitividade, mas também a geração de capital social proveniente das relações interorganizacionais.

Por último, Sampaio et al (2008) defendem que enquanto os APLs concentram micro e pequenas empresas, os *clusters* vislumbram agrupamentos, predominantemente, de grandes empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor de atividade econômica.

Lastres e Cassiolato (2003) apresentam os APLs como resultantes de uma trajetória histórica de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum.

Essa constatação encontra eco no trabalho de Amaral Filho (2008), que do mesmo modo ressalta a necessidade de analisar os APLs em termos de trajetórias, tendo a noção clara de que, a trajetória de um sistema produtivo depende das suas condições iniciais bem como do passado percorrido. Tal condicionamento ao passado é conhecido como *path dependence*.

O conceito de *path dependence*, conforme Arend e Cário (2004), é utilizado para descrever a influência do passado sobre o presente e o futuro. Nestes termos os autores julgam que nada garante que um APL seja igual ao outro e concluem que dependendo de fatores históricos, uma região pode ser economicamente eficiente e a sua vizinha não.

Reforçando esse pensamento, Suzigan, Garcia e Furtado (2002) defendem que o sucesso de um APL está condicionado à sua trajetória histórica, como destacam:

A trajetória histórica molda fatores endógenos locais como a especialização produtiva, as lideranças, a confiança entre os agentes, a criação de instituições de apoio, a estrutura de governança e o equilíbrio entre cooperação e competição (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002, p. 3).

Aquino (2006) acredita que cada APL está associado a aspectos como as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades; as vantagens comparativas e competitivas; aos recursos naturais renováveis ou não-renováveis; a infra-estrutura existente; o capital humano; o capital social; a governança; ao uso sustentável do capital natural; a cultura empreendedora; a cultura local; a poupança local; a capacidade de atrair investimentos, dentre outros fatores.

Acrescenta Pietrobelli (2003, p. 217) que os APLs não são forjados a ferro, mas evoluem ao longo do tempo. Apesar disso, grande número de gestores públicos se pautam em construir, de cima para baixo, grandes complexos industriais em determinadas regiões, esquecendo que um arranjo produtivo não emerge automaticamente por pressões, mas é gestado ao longo do tempo.

Para Amaral Filho (2008, p. 18) um SPL ou mesmo APL não é criado pela vontade política ou pela racionalidade do planejamento econômico, dado que é um fenômeno complexo, conforme enfatiza:

Não se pode definir local e data para a sua emergência. Como tal, sua trajetória evolui de acordo com o ritmo do processo gradual, numa evolução cega, sem metas deliberadas (AMARAL FILHO, 2008, p. 18).

Com o intuito de auxiliar o estabelecimento de políticas fundamentadas nas características da estrutura industrial, produtiva e institucional de cada APL, Suzigan (2006) propõe uma tipologia para classificar os APLs segundo sua importância para o desenvolvimento local e sua participação no total do emprego do setor, a partir da sua classe de atividade econômica. Esse esforço de sistematização foi capaz de apresentar quatro tipos básicos de sistemas locais.

O primeiro tipo corresponde aos sistemas que apresentam grande importância tanto para o desenvolvimento local ou regional como para o respectivo setor ou classe de indústria. A denominação dada nesses casos é de “núcleos de desenvolvimento setorial-regional”.

Um segundo tipo de arranjo produtivo local intitulado “vetores avançados” tem sua ocorrência associada às grandes cidades industrializadas e, sobretudo, às regiões

metropolitana. É constituído por aqueles que possuem grande importância para o setor (traduzida na sua participação na produção e no emprego), mas que, tem pouca relevância para o desenvolvimento econômico local ou regional. Em outros termos, a região é importante para o setor, mas o setor é pouco importante para a região.

O terceiro tipo corresponde aos sistemas que são importantes para uma região, mas não têm participação expressiva no setor principal a que estão vinculados. Trata-se, em geral, de pólos regionais em atividades cuja produção é geograficamente bastante dispersa. Essa configuração representa, sobretudo, um “vetor de desenvolvimento local”.

O último tipo de APL pode ser caracterizado como aquele que possui pouca importância para o seu setor e convive, na região, com outras atividades econômicas. Ele constitui, por assim dizer, um embrião de arranjo produtivo.

O quadro 1 resume a tipologia em uma matriz que apresenta as informações a partir do cruzamento das duas variáveis utilizadas: a importância da atividade econômica em questão para a região analisada (mensurada pelo índice de especialização, ou seja, o QL) e a importância da região para o setor como um todo (mensurada pela participação da microrregião no total do emprego daquela classe no estado).

Quadro 1 - Tipologia de APLs de acordo com sua importância para a região e para o estado de origem

Tipologia de APLs		Importância para o setor	
		Reduzida	Elevada
Importância Local	Elevada	Vetor de desenvolvimento local	Núcleos de desenvolvimento setorial-regional
	Reduzida	Embrião de arranjo produtivo	Vetores avançados

Fonte: Suzigan (2006)

O Quociente Locacional (QL) utilizado na mensuração da relevância da atividade econômica em determinada região é expresso pela seguinte fórmula:

$$QL = \frac{(E_{ij}/E_j)}{(E_{iA}/E_A)}$$

O numerador apresenta os dados referentes da microrregião, onde E_{ij} corresponde ao número de empregos da atividade i em questão na microrregião j e E_j representa o número de empregos de todas as atividades que constam na microrregião j . No denominador estão representados os dados da macrorregião, onde o E_{iA} representa o total de empregos da

referida atividade da macrorregião e o EA representa o total de empregos de todas as atividades que constam na macrorregião.

Afirmam Drouvot e Fenterseifer (2002) que a participação dinâmica em APLs tem permitido empresas, especialmente as de micro, pequeno e médio portes, a superarem as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzirem de forma eficiente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

Os órgãos que atuam em APLs, não raro, trazem no discurso esse modelo organizacional como uma forma de promover crescimento econômico e produzir bem-estar social aos seus participantes e à comunidade local inserida (BRASIL, 2010a; BNDES, 2004).

Isso porque, ao atrair investimentos para um dado local, o pólo geralmente cria ou reforça aglomerações de empresas, as quais, na medida em que exportam para outras regiões, reforçam o próprio desenvolvimento: elevam a renda, atraem pessoas e induzem investimentos públicos em infraestrutura (SANTOS, DINIZ, BARBOSA, 2004, p. 155).

Em síntese, o enfoque APLs possibilita, para Brasil (2010b), captar as diferentes dimensões territoriais e as condições próprias a cada contexto e atuar de forma transsetorial e sistêmica, integrando desenvolvimento econômico, ambiental, urbano, social. O conceito enfatiza a necessidade de contemplar atores, atividades e regiões, geralmente invisíveis e excluídos da agenda de políticas; de superar políticas pontuais e unissetoriais acompanhando o avanço da compreensão que o desenvolvimento produtivo e inovativo depende da articulação entre atores de uma mesma cadeia e complexo produtivo e entre estes e os demais atores econômicos, políticos e sociais que compõem os diferentes sistemas e arranjos, incluindo aqueles responsáveis pela geração de conhecimentos, pelo financiamento e apoio.

Contudo, é importante observar que os APLs não são a panacéia para todos os problemas regionais (SILVA, 2004). Significa dizer que as políticas de desenvolvimento regional/local não devem se limitar a atuação em arranjos produtivos locais, mas utilizá-las juntamente com outros mecanismos no auxílio à mitigação de problemas de determinada região.

Em função dos seus objetivos, o estudo focará a cooperação e a governança em APLs, que serão conceituados e discutidos a seguir.

2.4 COOPERAÇÃO EM APLs

A cooperação entre firmas tornou-se uma importante ferramenta em face das pressões da crescente concorrência mundial. A cooperação não só tem lugar em países desenvolvidos, mas também entre empresas de países em desenvolvimento, bem como entre aquelas localizadas em países diferentes (UNCTAD,1997).

O termo cooperação é utilizado de diferentes formas e muitas vezes como sinônimos de colaboração, parceria, aliança, cooperativismo. Em sentido genérico, cooperação é trabalhar em conjunto para atingir um objetivo comum (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Expõe o SEBRAE (2003) que o termo implica a existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas, entre empresas e instituições, além de outras possíveis combinações entre os atores presentes no arranjo. Pereira (2007) destaca a complementaridade de recursos entre os agentes:

Cooperar envolve relações de complementaridade, onde os recursos (pessoas, conhecimento, informação etc) são compartilhados e os membros desenvolvem processos de aprendizagem na medida em que a interação entre os mesmos favorece a troca e difusão de conhecimento e informação, fortalecendo a competitividade (PEREIRA, 2007, p. 9).

De modo similar Laniado e Baiardi (2003) percebem a cooperação como um conjunto de recursos estruturados via redes, sejam elas formais ou informais, tecendo relações de caráter interpessoal e privilegiando o compromisso por meio de negociação contínua.

Diniz e Lemos (2005, p. 196) apresentam um entrelaçamento entre cooperação e governança na medida em que acreditam que “a cooperação é o principal ativo específico do aglomerado, capaz de induzir as empresas locais a constituírem formas estáveis e duradouras de governança local”.

Britto (2004) ressalta a dimensão intertemporal do processo de cooperação, que lhe confere um caráter de *"path dependence"*. De acordo com o autor, ao longo do tempo, a cooperação ininterrupta facilita a comunicação entre os agentes, possibilitando simultaneamente a consolidação de princípios de “confiança mútua”, a integração das respectivas competências, e a maior sincronização das ações e estratégias por eles adotadas.

Como aponta Doz (1996), a cooperação se desenvolve em quatro estágios:

O estágio inicial é caracterizado pela definição das condições essenciais da cooperação: a definição das tarefas, as rotinas organizacionais dos parceiros, a estrutura de

interface (ou como será organizada a interação das empresas ou dos atores) e as expectativas dos parceiros em relação ao desempenho da cooperação e seu desempenho.

No segundo estágio, essas condições poderão ou não conduzir a uma aprendizagem em relação ao ambiente competitivo, às tarefas da cooperação, ao processo e às habilidades a serem desenvolvidas e metas a serem atingidas. É conhecido como o estágio da aprendizagem.

No terceiro estágio, a aprendizagem permite uma reavaliação da cooperação quanto à eficiência, adaptabilidade e retorno financeiro.

Identificadas as fragilidades, é feita, no último estágio, a revisão das condições iniciais com vistas a evolução da cooperação.

Na busca do entendimento do papel que a cooperação pode ter para os APLs Santos, Diniz e Barbosa (2006) sugerem que pelo menos dois tipos de cooperação sejam considerados:

a) a cooperação multilateral ocorre quando um grupo de empresas se reúne em um sindicato ou associação de produtores que tem autonomia decisória. Nesse tipo de cooperação, um alto nível de confiança, proximidade local, e elevado senso de comunidade podem ser necessários para funcionar adequadamente; e

b) a cooperação bilateral ocorre entre empresas individuais e é caracterizada pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória e pode ser exemplificado como relações formais ou informais de troca de conhecimento, compra de tecnologia, *joint ventures*, desenvolvimento conjunto e relações de longo prazo cliente/fornecedor.

Além de considerar a análise da ação conjunta segundo o número de empresas que cooperam (cooperação multilateral ou bilateral), Schmitz (1999) propõe análise sob perspectiva da direção da cooperação (que pode ser horizontal, quando realizada entre empresas concorrentes, ou vertical, se ocorre entre produtor e fornecedor de insumos ou entre produtor e distribuidor).

Outra tipologia para cooperação em APLs é sugerida pelo SEBRAE (2003): a cooperação produtiva e a inovativa. A cooperação produtiva visa a obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a

cooperação inovativa resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do APL.

Versando sobre os elementos necessários ao estabelecimento da cooperação entre agentes, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo-FIESP (2007) aponta a coexistência de três tipos de confiança como essenciais:

- Autoconfiança – o primeiro passo é desenvolver a autoconfiança do empresário de modo que ele perceba que é possível mudar sua forma de gerir o próprio negócio;
- Confiança, por parte dos empreendedores, nas instituições públicas – à medida que as instituições ofertarem cada vez menos soluções de prateleira e passarem a customizar as soluções para os problemas locais, as empresas passarão a demandar cada vez mais o seu auxílio.
- Confiança mútua, ou seja, entre as empresas – após o exercício dos dois tipos de confiança supracitados, o grupo experimentará a confiança e fará com que ações sejam realizadas em conjunto.

Para Reis (2003), a existência de laços de confiança inicia um ciclo virtuoso que favorece a cooperação, como destaca:

A existência de laços de confiança mútua reforça os mecanismos de cooperação entre os habitantes e favorece o desempenho das instituições; esse mesmo desempenho institucional eficiente atua positivamente sobre o contexto, reduzindo a incerteza e reforçando ainda mais o nível de confiança e cooperação (REIS, 2003, p.35).

De maneira análoga, Lopes e Baldi (2005) defendem que a confiança e a cooperação estão mutuamente relacionadas, de modo que uma reforça a outra.

Um elemento chave para a confiança e a cooperação é a comunicação e a informação. Costa e Costa (2005) asseveram que no contexto de comunidades de pequeno porte, a confiança nasce de interações face a face, fazendo com que um fluxo de informações se estabeleça de maneira horizontal. Este fluxo de informações dá sustentação à confiança e à cooperação.

Para Sengenberger e Pike (1999, p. 106) a confiança e a cooperação “são promovidas pela atitude de procurar o sucesso competitivo não por meio do corte agressivo dos custos diretos de mão-de-obra, mas pela competência, padrões e produtividade organizativa geral”.

A UNCTAD (1998) também reconhece a confiança como um dos elementos determinantes para trabalhos eficazes em rede e aglomerações, e entende que ela deve ser consolidada por meio de programas que focalizem a reunião de uma massa crítica de empreendedores, sobretudo, comprometidos e dinâmicos.

Woolthuis, Hillebrand, Nootboom (2002) recomendam, entretanto, que a existência de confiança nas relações não deve excluir a utilização de um controle formal com vistas a inibição de comportamentos oportunistas. Os achados do estudo dos pesquisadores comprovaram que a confiança e os contratos formais não são substitutos (em outras palavras, é incorreta a interpretação de que na presença de alto grau de confiança é desnecessário o controle formal), mas sim complementares.

Isso porque de acordo com Wiliamson (1975 apud GRANOVETTER, 1985, p. 487) os agentes econômicos não se empenham apenas na busca do interesse próprio, mas também no oportunismo. Agentes econômicos são vistos por esse autor como hábeis na dissimulação para perceber vantagens transacionais. Complementarmente, Hill (1990) crê que os jogadores têm duas alternativas, em um ambiente competitivo: cooperarem e confiarem um no outro ou agir de forma oportunista se apropriando do ganho do concorrente.

Nos arranjos estudados por Mattioda (2008), o capital social foi considerado um dos principais responsáveis pela consolidação das relações e dos vínculos de cooperação e confiança no arranjo, além de favorecer a sinergia necessária à promoção de ações em prol dos setores.

A característica fundamental do capital social é sua intangibilidade. Diferente do capital físico, que se desgasta com o seu consumo e se deprecia ao longo do tempo, o capital social é valorizado através do seu uso e alcançado por meio de interações repetidas (MCNAUGHTON, 2000 apud COSTA; COSTA, 2005, p. 6).

Ainda relacionado ao fomento da cooperação, Lastres e Cassiolato (2003) asseveram que é necessária a definição de objetivos comuns e coordenação das atividades de cooperação. Para o SEBRAE (2003) são os objetivos comuns que fazem com que a cooperação finque as raízes de sua competitividade na multiplicidade de composições produtivas locais.

Outros fatores de ordem técnica e econômica são listadas por Späth (1994). Segundo o autor, a cooperação dar-se-á em função:

- Do grau no qual a vantagem competitiva individual pode ser alcançada (as firmas se empenhariam em cooperação em áreas onde nenhuma vantagem competitiva

individual poderia ser alcançada, mas não em áreas onde a competição é mais acirrada);

- Do tipo de desenvolvimento alcançado, se igualitário ou exacerbador das diferenças econômicas;
- Dos mecanismos sócio-culturais existentes;
- Da organização interna da produção - se a divisão do trabalho está baseada em tarefas isoladas ou multi-tarefas; se o estilo de gestão é hierárquico, paternalístico ou participativo; e
- Do tipo de comunicação entre *staff* técnico e administrativo.

Em um plano mais amplo, a cultura de cooperação surgirá como produto de interdependências materiais entre indivíduos ou de um histórico de benefícios a partir da cooperação, não planejada, quase espontânea, no sentido de que as iniciativas, redes e grupos agregados devem ser desenvolvidos em processo de ajuste mútuo (BRASIL, 2007, p. 13).

Best (1990 apud BRASIL, 2007, p. 13) defende que, no estabelecimento da cooperação entre os agentes, as instituições representadas pelo governo e associações interfirmas apresentam papel importante. É função delas a consolidação de uma identidade coletiva, capaz de prover a trama social que sustentará a cooperação no aglomerado.

Andrade e Escrivão Filho (2003) compartilham do mesmo pensamento e acrescentam que a participação do poder público local é fundamental para a motivação de práticas de cooperação entre as empresas situadas em regiões com características de um *cluster* empresarial.

A UNCTAD (1997) ainda ressalta a importância do contexto político, subjacente para indução da cooperação. Em sua visão, a cooperação torna-se viável apenas quando o ambiente político é favorável. Nessa perspectiva, políticas nos diferentes níveis devem ser implementadas de forma coordenada, visando à promoção e sustentação da cooperação entre empresas. Os diferentes níveis são: (i) o governo (nível macro), (ii) os intermediários, (nível meso), por exemplo, as câmaras de comércio e indústria, os governos regionais, universidades etc; e (iii) as empresas (nível micro).

Sobre os benefícios advindos das relações de cooperação Suzigan, Garcia e Furtado (2003) acreditam que as relações cooperativas entre os agentes são responsáveis por viabilizar a extração de benefícios da aglomeração, além das economias externas incidentais, pois,

através delas, estabelecem-se ações conjuntas entre os agentes, ocasionando o incremento da competitividade do conjunto dos produtores.

Britto (2004) credita às relações cooperativas ocorridas nos APLs os processos conjuntos de capacitação e aprendizado, que resultam na aceleração do ritmo de introdução de inovações que incrementam a capacidade inovativa de um país e a geração de ganhos de eficiência que reforçam o desempenho competitivo das empresas integradas a arranjos produtivos.

Acreditam Costa e Costa (2005) que a cooperação permite às pequenas empresas atingir eficiência e flexibilidade, por meio da especialização em fases do processo de produção e pelo inter-relacionamento entre as unidades produtivas, e dessas com o ambiente local.

Por terem mais oportunidade de se tornarem competitivos, os APLs cooperativos de PMEs têm mais condições de penetrarem no mercado global. Em seu estudo, Britto (2004) ainda apresenta a cooperação como importante instrumento que permite um melhor enfrentamento da turbulência ambiental.

Sob a mesma perspectiva, Santos, Crocco e Lemos (2003) apontam que a cooperação propicia um ambiente facilitador da “aprendizagem coletiva” e redutor de “incertezas dinâmicas”, como destacam a seguir:

Através da cooperação é possível criar um ‘espaço de aprendizagem coletiva’, onde idéias são trocadas e desenvolvidas e o conhecimento é compartilhado numa tentativa coletiva de melhorar a qualidade de produtos e processos; de ocupar segmentos de mercados mais lucrativos; de coordenar ações e solucionar problemas conjuntamente (SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2003, p. 123).

No entanto, apesar dos numerosos benefícios advindos da cooperação, a UNCTAD (1998) observa que *clusters* com cooperação intensiva entre empresas e entre empresas e instituições são muito raros, especialmente em países em desenvolvimento e economias em transição.

Florian e De Lorenzo (2008) acreditam que especificamente em aglomerações de empresas de um mesmo segmento caracterizado pelo uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada, baixo potencial de inovações e baixas barreiras à entrada de novos investimentos, a cooperação tende a ser mais difícil.

Analisando a economia regional de pequena escala do centro-norte da Itália, Piore e Sabel (1983 apud BAIARDI; LANIADO, 2000, p. 68) observaram que as empresas ali

localizadas competiam acirradamente no campo da eficiência e da inovação em produtos, mas cooperavam nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas e no financiamento da pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos.

Esse exemplo italiano adverte que a ênfase dada, até então, à cooperação, não faz esquecer a existência, nos APLs, de outra dimensão fundamental na busca da competitividade: a concorrência. Para Santos (2005, p. 89) “trabalhar com a noção de APL significa assumir a existência de um *mix* de cooperação e concorrência”.

Segundo o autor a cooperação se apresenta como uma fase pré-competitiva, na qual a força motriz é o processo de concorrência, porque as empresas estão cooperando visando a obtenção de vantagens competitivas para concorrer com outras empresas fora do APL.

Essa combinação paradoxal é vista por Harrison (1991 apud MOLINA-MORALES; LÓPES-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002, p. 318) como a conseqüência mais importante de redes de empresas, como os APLs.

Amaral Filho (2008) afirma que tratando-se de uma análise de conjunto, como é o caso da abordagem de APLs, os relacionamentos entre os agentes se dão de maneira complexa e não linear, onde a autonomia, a cooperação e a coordenação podem manifestar-se simultaneamente.

Segundo este autor a autonomia está relacionada à propriedade dos ativos empresariais individuais, que propicia a concorrência interna e externa ao sistema. A cooperação decorre das alianças estratégicas que se favorecem da proximidade e da escala de produção e de comercialização para minimizar os custos de transação e concorrência local. Finalmente, a coordenação, dilui as tensões e estabelece padrões estáveis de governança dentro do funcionamento do arranjo.

Na verdade, na visão de Haddad (2004, p. 32), um APL tem reduzidas chances de se estruturar e de se consolidar, se não vier a se instalar entre as empresas um ambiente de competição cooperativa, se não se eliminar o clima de desconfiança entre elas, se as empresas não abandonarem atitudes defensivas quando ocorrerem resultados adversos.

Poletto (2009) destaca ainda a importância da cooperação para o desenvolvimento do território.

Quanto mais as empresas do APL se ajudarem, quanto maior o fluxo de informações, quanto mais inovações surgirem em conjunto, maiores serão os ganhos coletivos dentro do território. E quanto maiores as vantagens e sinergias adquiridas

pelas firmas, maiores serão a cooperação, o aprendizado e a inovação entre elas, caindo num “círculo virtuoso” de vantagens e benefícios (POLETTO, 2009, p. 70).

Como definido nos objetivos deste estudo, a governança dos APLs será analisada com o intuito de identificar as configurações existentes, os elementos que as caracterizam, bem como analisar que papel a governança privada tem assumido. Dessa forma, os conceitos relacionados a governança serão apresentados a seguir.

2.5 GOVERNANÇA EM APLs

Uma importante contribuição ao entendimento das características das estruturas de governança locais e sua dinâmica, segundo Tapia (2005), está inspirada na literatura produzida sobre concertação social e pactos territoriais. Essas experiências de concertação, caracterizaram-se pelo envolvimento de um número grande de atores – o que implica intenso processo de negociação, e por novas modalidades de desenho e de implementação de políticas e programas, onde o modelo baseado na parceria toma o lugar do planejamento induzido pelo governo. Quando bem-sucedido, este modelo permite a definição de objetivos estratégicos, traduzidos em programas de intervenção, que contemplam os interesses econômicos e sociais mais amplos presentes no território (TAPIA, 2005).

Afirma Tapia (2005) que, diferentemente da mera alocação de recursos financeiros pela instância nacional, nos pactos territoriais a elaboração e a implementação dos programas de intervenção constituem o resultado de uma metodologia de tomada de decisão na qual diversos atores (representantes das forças sociais), os entes locais e as empresas privadas pactuam e aderem a uma estratégia comum de desenvolvimento local. O pacto territorial apresenta-se, então, como um instrumento seletivo de política de desenvolvimento local, baseado num conjunto de compromissos negociados entre os atores sociais públicos e privados envolvidos nos programas aprovados.

A governança, segundo Les Galés (2000 apud CRUZ, 2006, p. 99), é um processo de coordenação de atores para alcançar propósitos próprios, discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação e a legitimidade do conjunto, que estabeleçam, entre outras coisas, interação entre atores públicos e privados.

Franco (2004) expõe que a governança deve ser entendida sob o foco da corresponsabilização, que se apresenta associada diretamente à cooperação, à participação

ativa, à forma de tomada de decisão coletiva, ao fluxo de comunicação (que gera o compartilhamento efetivo das informações) e conhecimentos, à correalização e ao desenvolvimento humano e social (de forma a proporcionar um ambiente facilitador ao empoderamento da rede) e de todos os participantes.

A governança pode ainda ser compreendida como um conjunto de firmas autônomas (assim como agências sem fins lucrativos) engajadas na coordenação e salvaguarda das trocas e a adaptação às contingências ambientais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Para os autores, a governança de uma rede pode se dar tanto em sistemas sociais orgânicos (informais) quanto em estruturas burocráticas entre as organizações, com relações contratuais entre elas. Ainda segundo os autores, a frequência das interações é essencial na definição de governança, pois permite que se desenvolvam padrões de interação nas trocas e relacionamentos.

Tratando especificamente da governança de (em) APLs, Cassiolato e Szapiro (2003, p. 42) explicam que se trata do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio de intervenção e participação de diferentes categorias de atores – Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. – nos processos de decisão locais.

Volker e Caporali (2004, p. 280) apresentam a governança de APLs como um processo evolutivo.

A governança é um processo contínuo, evolutivo, mas sujeito a retrocessos, pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Diz respeito aos acordos formais e informais (pactuações, contratualizações) que atendem aos interesses das pessoas e das instituições.

Para Balestro (2004), uma das questões mais importantes da governança diz respeito à existência, ou não, de uma central de coordenação da rede, ou seja, existência de uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou por representantes das empresas, com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva.

Lemos (2003) acrescenta que a coordenação dos processos e articulação dos agentes, desempenhada pela governança, são elementos importantes na evolução de um simples aglomerado para um APL. Isso porque segundo Stamer (2001), a falta de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento, faz com que certas ações aconteçam de

forma desorientada, desconexa e individualizada, comprometendo, assim, a efetividade de todo o processo.

A governança é decisiva nos dias atuais, dada a necessidade de articulação não somente entre os agentes locais, mas também com agentes de fora do território (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Nesse sentido, Diniz e Lemos (2005) acreditam que o nível de desenvolvimento da governança local afeta relações de mercado fora do aglomerado, especialmente de compra de insumos, vendas de produtos finais e financeiras. De acordo com os autores, arranjos baseados em PMEs que, individualmente, enfrentam elevados custos de transação externos podem se beneficiar da ação coletiva via governança local.

A respeito dos papéis inerentes à governança, o SEBRAE (2003) assinala a função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, motivação, comprometimento.

De maneira mais ampla, Cassaroto e Pires (2001) apontam como papéis da governança o desenvolvimento de processos coletivos e o desenvolvimento de mecanismos de investimento para PMEs. Meyer-Stamer (2000 apud ALBERTIN, 2003, p. 134) acrescenta o monitoramento do desenvolvimento do *cluster* e a capacitação tecnológica. Por sua vez, Humphrey e Schmitz (2002) pensam na governança como importante instrumento de geração, transferência e difusão de conhecimento.

Sob a ótica de Amaral Filho (2008), a governança é de grande utilidade para a elaboração de estratégias e de políticas públicas. Conforme o autor, essa importância está ligada ao papel de assegurar a estabilidade do arranjo e do sistema produtivo. O demasiado poder detido por algum agente, ou um número reduzido de agentes, dentro do sistema pode colocá-lo em risco de sobrevivência. Dessa forma, a existência de uma forte mediação institucional local assegura, de acordo com Noronha e Turchi (2005), que resultados das políticas públicas possam ser alcançados e aproveitados.

Os objetivos pretendidos pela governança, conforme Albertin (2003), são a confiança, a autonomia, legitimidade e representatividade, o desenvolvimento da eficiência coletiva e capital social e o aprendizado e a cooperação.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2002), a existência de formas de governança local que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes podem levar não só às economias externas incidentais, mas também a economias externas geradas pela ação

deliberada dos agentes locais no fomento às atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento.

A governança local é exercida pelo setor público, por meio de ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e promoção dos produtores aglomerados. Dentre as ações pode-se destacar a criação e manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, como centros de treinamento de mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento.

A governança local privada é exercida pelas associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento. Essas instituições podem ser responsáveis pela provisão de infra-estrutura e serviços aos produtores, pela criação de programas de treinamento de mão-de-obra e de uma agência provedora de informações tecnológicas e de mercado, ou ainda pela promoção de ações cooperativas (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

Diferentes formas pode assumir a governança privada. A primeira delas, de acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), é a governança na forma de “redes” que se caracteriza pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas marcadas por fortes relações entre um amplo número de agentes, onde nenhum deles é dominante.

A governança hierárquica apresenta “ao menos uma grande empresa que funciona como ponto central ou eixo baseado localmente no aglomerado” (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Por essa característica esse tipo de governança é também conhecida como centro-radial (MARKUSEN, 1999 apud SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2003, p. 124). A empresa funciona como uma âncora regional que estabelece regras, define o produto e suas especificações para que as empresas ao seu redor se organizem em função das demandas.

Importantes pesquisadores, como Porter, Messner e Meyer-Stamer, Pires foram estudados por Albertin (2003), o que permitiu ao autor listar entre outros os princípios para condução da governança: o estímulo à competição; iniciativa privada (liderança e iniciativa do setor privado com apoio governamental proposto); princípio da competitividade sistêmica; foco em resultados e nas relações interpessoais; abordagem de processo - o autor propõe o gerenciamento das atividades e recursos por processo, pois possibilita que os resultados sejam alcançados mais eficientemente; foco na cadeia produtiva - sugere-se uma abordagem mais ampla e híbrida da governança, enfocando a cadeia de valor global.

Lins (2000, p. 3) acredita que existem variações nas estruturas de governança conforme explica:

As estruturas de governança dos arranjos variam consideravelmente, apresentando diferentes combinações e graus de hierarquia, liderança, colaboração e cooperação no coletivo de agentes, incluindo as relações com o exterior, com consequências distintas para o desenvolvimento.

Na tentativa de delinear os condicionantes da configuração de uma governança, Suzigan, Garcia e Furtado (2004) enumerou os seguintes fatores:

- Número e tamanho das empresas;
- Tipo do produto ou atividade econômica e da respectiva base tecnológica (possibilidade de divisão do trabalho, formação de rede de fornecedores, especializados ou cadeia produtiva, cooperação em atividades estratégicas);
- Forma de organização da produção (integração vertical, subcontratação ou terceirização, redes de produção com fornecedores especializados, grupos de empresas comandadas por uma empresa-líder, pequenas empresas autônomas);
- Formas de inserção nos mercados (vendas diretas e redes próprias, subordinação a grandes varejistas nacionais e internacionais ou a cadeias globais de suprimento);
- Domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira;
- Instituições: densidade, grau de desenvolvimento, interação com o setor produtivo.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) sugeriram a existência de “mecanismos sociais” para a governança de redes. O primeiro mecanismo diz respeito ao número de integrantes de uma rede. Quanto menor esse número, mais fácil será conter o oportunismo. São três as razões dadas para esse argumento: primeiro, redes pequenas facilitam mais interações entre seus membros. Quanto mais interações tiverem, mais rápido corre a notícia sobre o grau de fidedignidade dos membros. Segundo, a diversidade de expectativas e habilidades também é menor em redes menores, fazendo com que o ajustamento mútuo e a busca de objetivos e estratégias comuns aconteça mais rápido, e envolvendo menores custos de coordenação. Interesses, objetivos e estratégias comuns reduzem os incentivos para o comportamento oportunista. E finalmente, em redes pequenas a expectativa de interagir frequentemente e intensamente com os mesmos membros da rede no futuro também é maior e, portanto, a propensão de cooperar é maior e o oportunismo é menor.

O segundo mecanismo mencionado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) se refere à criação de um “sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas” dentro da rede. Os autores recomendam fomentar a socialização entre os membros, por exemplo,

aproveitando boletins ou eventos para difundir normas e valores comuns. Entretanto, a criação de uma cultura macro pode demorar muitos anos, ou ainda, décadas quanto maior for a diversidade das empresas associadas.

O terceiro mecanismo apontado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 931) se refere a sanções coletivas que “envolvem membros do grupo punindo outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, passando de rumores até a expulsão”.

Finalmente, os autores fazem referência à reputação dos associados como o quarto mecanismo que permite aumentar a confiabilidade das trocas na rede. A reputação dos integrantes da rede se define ao longo do trabalho conjunto, expondo quem possui habilidades ou conhecimentos que podem ser aproveitados pelos demais. Além disso, a reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para realizar uma troca de informações ou projeto conjunto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são detalhados os procedimentos metodológicos do estudo. São apresentadas as questões que nortearam esta pesquisa, a sua classificação, a estratégia de pesquisa, os critérios para seleção dos casos, as fontes de evidências e como os casos foram analisados. Por fim, serão apresentadas as definições constitutivas, as categorias analíticas, as dimensões e os elementos de análise do estudo.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa advêm do problema e objetivo formulados e representam o que o pesquisador deseja esclarecer (TRIVIÑOS, 1987). Sendo assim, o estudo pretendeu obter respostas para as seguintes questões:

1. Quais as características dos APLs de Sergipe?
2. Qual o perfil dos agentes institucionais e econômicos dos APLs de Sergipe?
3. Como ocorre a cooperação entre estes agentes nos APLs de Sergipe?
4. Como é exercida a governança nos APLs sergipanos?

3.2 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

A abordagem metodológica mais adequada aos objetivos do estudo é a indutiva que considera que, a partir da pesquisa de campo, é que se vai conhecer verdadeiramente o fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000) e qualitativa que, na ótica de Creswell (2002), é fundamentalmente interpretativa e permite ao pesquisador ter uma visão holística do fenômeno.

O estudo em questão pode ainda ser caracterizado como exploratório e descritivo e explicativo. Exploratório na medida em que se reconhece o número reduzido de estudos realizados em Sergipe sobre o foco do estudo; descritivo, pois caracteriza os APLs e descreve o perfil dos agentes institucionais e econômicos, e explicativo, na medida em que pretendeu esclarecer de que forma a governança e a cooperação influenciam o desenvolvimento dos APLs.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa deste estudo é a de estudo de casos múltiplos, seguindo os preceitos metodológicos propostos por Yin (2005). A importância de realizar estudo de casos múltiplos parte da premissa de que: a) há pouca informação sobre o tema; conseqüentemente, a análise de mais de uma empresa pode trazer informações complementares sobre um assunto pouco explorado, e b) um estudo de caso único poderia gerar distorções na análise devidas às peculiaridades da empresa analisada. Por certo o estudo de múltiplos casos não elimina essa possibilidade, mas ajuda a minimizar o problema. Yin (2005) destaca que os estudos de casos múltiplos possibilitam a geração de resultados similares ou contrastantes em relação ao previsto no início do trabalho.

Dadas as críticas recorrentes à falta de rigor da estratégia escolhida, Yin (2005) sugere que algumas precauções devem ser tomadas para assegurar a validade do constructo, a validade interna e externa e a confiabilidade dos resultados de um estudo.

A validade do constructo, conforme orientação de Yin (2005), foi assegurada por meio do estabelecimento de definições constitutivas dos principais termos e categorias analíticas do estudo com o intuito de saber exatamente o que se queria estudar, descrever. Além disso, o estudo se valeu de múltiplas fontes de evidência para uma mesma categoria analítica, a saber: entrevistas semi-estruturadas com diferentes atores; análise de reportagens de jornais e de

documentos disponibilizados pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia - SEDETEC e instituições atuantes nos APLs estudados.

A validade interna foi garantida com a verificação da coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados.

A validade externa foi obtida através da análise de APLs em diferentes estágios de desenvolvimento. Tem-se a compreensão de que APLs em estágios distintos tendem a apresentar características distintas, possibilitando a replicação do estudo.

Com vistas à confiabilidade, foi elaborado protocolo, abaixo detalhado, que serviu de guia na condução do estudo.

O protocolo contém as seguintes etapas:

1. Oficialização junto à SEDETEC do interesse na realização de entrevistas com agentes dos casos selecionados.
2. Realização de um pré-teste em cada um dos APLs selecionados.
3. Descrição e análise das informações obtidas nos pré-testes.
4. Adequação do roteiro para a realização das entrevistas semi-estruturadas.
5. Agendamento das entrevistas.
6. Realização de entrevistas.
7. Descrição dos casos em função das categorias analíticas definidas.
8. Elaboração do relatório parcial de cada caso.
9. Busca e análise de dados secundários localizados na SEDETEC.
10. Análise das informações provenientes das entrevistas, das observações e dos documentos analisados.
11. Elaboração do relatório final do estudo de casos múltiplos.

Foi realizada, ainda, seguindo a orientação de Eisenhardt (1989), a comparação e discussão dos achados com a literatura de modo a assegurar a confiança nos resultados da pesquisa.

3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS

Em Sergipe foram identificados dezessete APLs, dos quais dez foram priorizados pelo estado de Sergipe junto ao MDIC, quais sejam:

- Apicultura;
- Cerâmica vermelha;
- Confeções e artesanato de bordado;
- Fruticultura (mangaba);
- Mandiocultura;
- Ovinocaprinocultura
- Pecuária de leite e derivados;
- Petróleo e gás;
- Piscicultura;
- Tecnologia da informação.

Alguns critérios foram utilizados na seleção dos casos analisados neste estudo: a) ser significativo para o município onde está inserido; b) volume de recursos investidos no APL direta ou indiretamente; c) existência de dados secundários a respeito do APL.

Em função destes critérios foram escolhidos quatro APLs sergipanos: o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, o APL de Confeções de Itabaianinha e o APL de Confeções de Tobias Barreto.

Os dois APLs de Cerâmica Vermelha têm contribuição importante no desenvolvimento econômico dos territórios onde estão inseridos, na medida em que se observa a geração de cerca de dois mil empregos diretos, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (2009) e 7.378 empregos formais indiretos.

O APL de Confeções do município de Itabaianinha concentra atualmente o maior número de confeções do estado de Sergipe, advindo de uma fábrica de médio porte que se instalou na região e proporcionou o desenvolvimento da atividade. Além disso, tem recebido considerável atenção de órgãos estaduais e instituições locais, no que diz respeito a capacitações, cessão de equipamentos e formalização de negócios, demonstrando grande interação com instituições locais.

O APL de Confeções de Tobias Barreto é bastante representativo para o município. A pesquisa desenvolvida por Melo e Hansen (2004) aponta que, no ano de 2002, esse município apresentava 1.319 estabelecimentos que envolviam um total de 3.382 trabalhadores.

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA E ANÁLISE DOS CASOS

Para os fins deste estudo, foram utilizadas as fontes de evidências mais adequadas para estudos de caso na perspectiva de Yin (2005): pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foram identificados e analisados estudos relacionados aos temas de redes interorganizacionais, redes de pequenas empresas, distritos industriais, *clusters*, APLs, cooperação e governança em APLs, de modo a fundamentar o estudo e possibilitar a comparação e discussão dos achados perante à literatura.

De forma a obter maiores informações sobre os APLs selecionados foram analisados os documentos: o Plano de Desenvolvimento dos APLs escolhidos, que apresentam os desafios e oportunidades e indica as ações que devem ser prioritariamente desenvolvidas em prol do desenvolvimento da atividade produtiva, matérias arquivadas pela SEDETEC sobre os APLs selecionados para fins deste estudo, que serviram de complemento àquelas informações obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas.

Na pesquisa de campo foram realizadas trinta e duas entrevistas com agentes institucionais e econômicos, os quais estão detalhados por APL no quadro 2, com o objetivo de coletar dados primários necessários à compreensão da realidade dos APLs.

Saunders, Lewis e Thornill (2000), argumentam que as entrevistas semi-estruturadas apresentam uma lista de termos e perguntas a serem cobertos pelo pesquisador, embora possam variar de entrevista para entrevista. Esse instrumento foi utilizado com todos os agentes institucionais e econômicos.

Quadro 2 - Entrevistados por APL

APL	Agentes Entrevistados
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	<p>Agentes Institucionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • BMS Consultores • SEDETEC • UFS <p>Governança Privada - GP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Pró-Cerâmica (IPC) <p>Agentes Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerâmica Santa Luzia • Cerâmica Fênix • Cerâmica Paraíso • Cerâmica Amorim

<p>APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano</p>	<p>Agentes Institucionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • CODISE • IEL <p>Governança Privada - GP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato de Cerâmicas e Olarias de Sergipe – SINDICER <p>Agentes Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerâmica Jacaré • Cerâmica Borges • Cerâmica União • Cerâmica Santana • Cerâmica São Luiz Gonzaga
<p>APL de Confeccões de Itabaianinha</p>	<p>Agentes Institucionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco do Brasil • IEL <p>Governança Privada - GP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associação de Confeccionistas de Itabaianinha (ASK) <p>Agentes Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linda Confeccões • Bem Kerer • Mimos • Immersion • Fifty Four
<p>APL de Confeccões de Tobias Barreto</p>	<p>Agentes Institucionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • SEBRAE • Banco do Brasil <p>Governança Privada - GP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa de Negócios de Sergipe (COOPNE) <p>Agentes Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela • Esquina do Bebê/Pirralinho Baby • D'Lucho • D'Laine • Mimo do Céu

Fonte: Elaborado pela autora

O nível de análise foi o APL, a unidade de análise foram as instituições que desenvolvem ações no arranjo, a governança privada representada pelos sindicatos, associações e cooperativas e os agentes econômicos representados pelas empresas inseridas nos APLs.

Para o aproveitamento mais eficiente das informações e para facilitar o processo de registro dos dados, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Para análise dos casos, as informações foram organizadas a partir das categorias analíticas e dos elementos de análise definidos.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS, CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

São apresentadas as definições constitutivas que são relevantes para entender os termos deste estudo.

3.6.1 Definições Constitutivas

Arranjos produtivos locais

São aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 5).

Cooperação

A cooperação pode ser definida como um conjunto de recursos estruturados via redes, sejam elas formais ou informais, tecendo relações de caráter interpessoal e privilegiando o compromisso por meio de negociação contínua (LANIADO; BAIARDI, 2003).

Governança

Governança pode ser definida como um processo de coordenação de atores para alcançar propósitos próprios, discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação e a legitimidade do conjunto, que estabeleçam, entre outras coisas, interação entre atores públicos e privados (LE GALÉS, 2004 apud CRUZ, 2006, p. 99).

Agentes institucionais

São as instituições que apóiam o desenvolvimento dos APLs. Englobam instituições de ensino e pesquisa, sistema financeiro, sistema S, governo municipal, estadual e federal, entre outras.

Agentes econômicos

São as empresas que compõem o APL. Considerando os casos selecionados para o presente estudo, pode-se exemplificar os agentes econômicos, como sendo as indústrias cerâmicas e as indústrias de confecções.

3.6.2 Categorias analíticas e elementos de análise

Nos estudos qualitativos, em que não há a preocupação com mensuração de indicadores, são utilizadas categorias analíticas que, de acordo com Laville e Dionne (1999) são primordiais, visto que, a partir delas, se organizarão os elementos de análise agrupados por parentesco de sentido. O quadro 3 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que foram definidos em função dos objetivos do estudo.

Quadro 3 - Questões de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Quais as características dos APLs de Sergipe?	Características do APL	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas formais; • Estrutura econômica concentrada em uma empresa ou desconcentrada e baseada em micro e pequenas empresas; • Indicador de emprego formal; • Produção (diversificada ou especializada); • Mercado (local/regional, regional/nacional ou nacional/internacional); • Grau de territorialidade da atividade.
Qual o perfil dos agentes institucionais e econômicos dos APLs de Sergipe?	Perfil dos Agentes Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Funções/objetivos gerais das instituições; • Papel da instituição no APL; • Formas de apoio.
	Perfil dos Agentes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ano de fundação; • Número de empregados; • Produtos; • Mercados atendidos.
Como ocorre a cooperação entre estes agentes nos APLs de Sergipe?	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de cooperação; • Razões que levaram a empresa a cooperar; • Fatores inibidores; • Concorrência entre os agentes econômicos.
Como é exercida a governança nos APLs sergipanos?	Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração da governança; • Características da governança; • Papel da governança privada.

Fonte: Elaborado pela autora

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Este capítulo destina-se à descrição dos casos selecionados para este estudo: o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, o APL de Confeções de Itabaianinha e o APL de Confeções de Tobias Barreto.

Os casos serão descritos em função das categorias analíticas do estudo, detalhadas nos procedimentos metodológicos, que são: características, perfil dos agentes institucionais e agentes econômicos, cooperação e governança dos APLs.

4.1 O CASO DO APL DE CERÂMICA VERMELHA DO BAIXO SÃO FRANCISCO

5.1.1 Características do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco

Para a caracterização do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, foram analisados os seguintes elementos: número de empresas formais, estrutura econômica, se concentrada em uma empresa ou desconcentrada, número de empregos gerados, tipo de produção (se diversificada ou especializada), mercado (local/regional, regional/nacional ou nacional/internacional), grau de geração e difusão de inovações e grau de territorialidade do APL.

O APL de Cerâmica Vermelha está localizado na região do Baixo São Francisco do Estado de Sergipe, conforme figura 2, e compreende os municípios de Propriá, Santana do São Francisco e Telha, sendo o município de Propriá a cidade polo, dada a maior concentração de indústrias cerâmicas. Apesar de o município de Neópolis ainda não ter sido oficialmente integrado ao APL, no estudo foram contabilizadas as cerâmicas existentes no município e os empregos gerados.

Segundo dados da RAIS (2009), atualmente existem doze indústrias cerâmicas formais nos municípios que integram o APL, sendo 75% delas micro e 25% pequenas empresas. Verifica-se que a estrutura econômica do APL é desconcentrada, ou seja, não está centralizada em uma empresa. São 88 indústrias cerâmicas formais em Sergipe (RAIS, 2009), das quais 13,64% estão localizadas no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco. O arranjo gera 177 empregos formais diretos na região (RAIS, 2009).

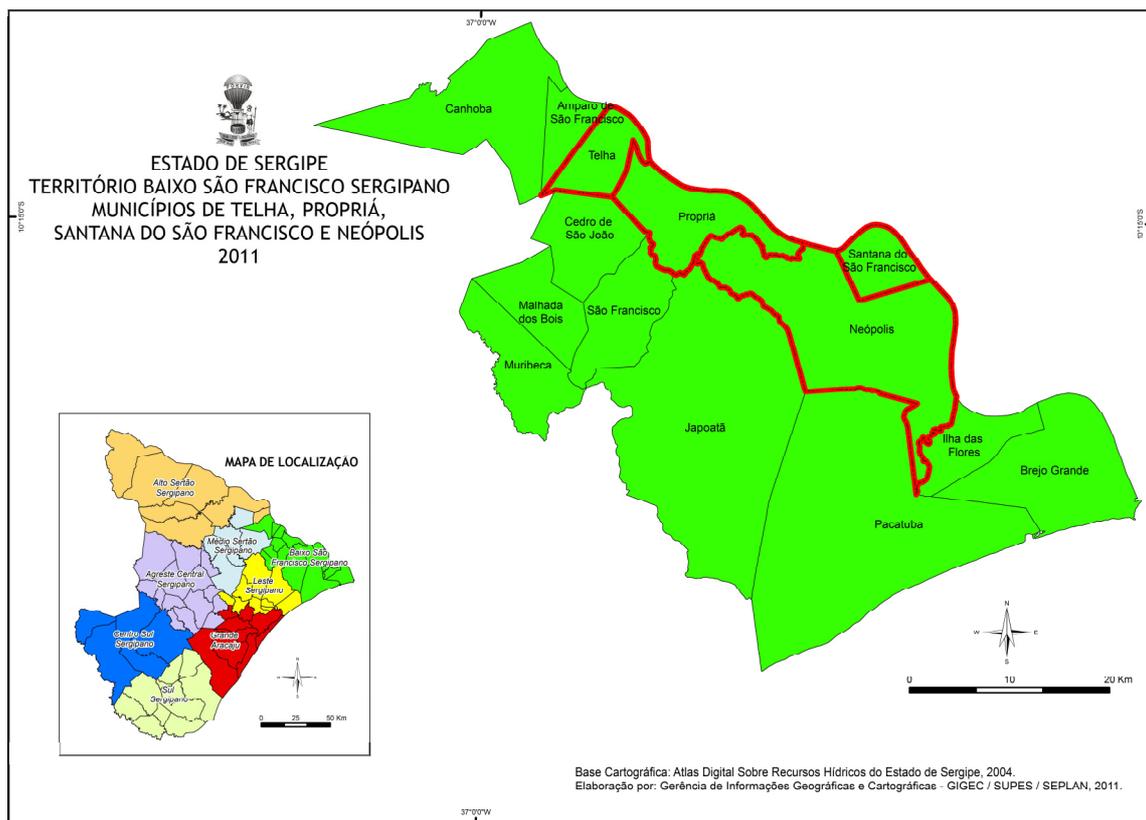


Figura 2 - Localização da região do Baixo São Francisco com destaque para os municípios do APL de Cerâmica Vermelha

Fonte: Gerência de Informações Geográficas e Cartográficas – GIGEC/SUPES/SEPLAN (2011)

Especializado na fabricação de produtos para construção civil, o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco tem como principal produto o bloco. Produz, em média, segundo o IPC, 5 milhões de peças/mês, que são comercializadas nos Estados de Sergipe, Alagoas e Pernambuco. A maior parte da produção é vendida para Alagoas, e os 10% remanescentes se destinam aos estados de Sergipe e Pernambuco.

Como se pode notar, o mercado atendido pelo referido APL limita-se ao local/regional, uma vez que se trata de um produto de baixo valor agregado e com altos custos de distribuição, o que inviabiliza o abastecimento dos mercados nacional e internacional.

No que concerne à geração e difusão de inovações, constatou-se que vários departamentos da Universidade Federal de Sergipe atuam na região do APL, desenvolvendo projetos de pesquisa relacionados à cerâmica vermelha, entre eles o Departamento de Engenharia da Produção, de Engenharia Florestal e de Engenharia dos Materiais. Esse fato demonstra que esse APL constitui uma importante fonte de informações tecnológicas. Além disso, os agentes econômicos participam de encontros regionais e nacionais da indústria da cerâmica vermelha, o que facilita o acesso às novidades do setor.

No âmbito da qualificação dos produtos, existe o projeto do Instituto Tecnológico e de Pesquisas do Estado de Sergipe – ITPS junto à Companhia de Desenvolvimento Industrial e de Recursos Minerais de Sergipe – CODISE e ao Centro de Tecnologia Mineral – CETEM, que prevê a identificação dos depósitos de argilas no estado e sua caracterização química e mineralógica. Esse projeto tem por objetivo promover a melhoria tecnológica dos produtos cerâmicos fabricados pelas empresas inseridas no APL.

Observou-se também que as exigências do órgão estadual do meio ambiente desencadearam o desenvolvimento de um processo que permite a lavagem de gases e, por conseguinte, a diminuição da emissão de particulados na atmosfera. Essa inovação tem sido implementada pelas cerâmicas, não só do Baixo São Francisco, mas de todo o Estado.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003, p. 40), uma atividade é totalmente territorializada quando sua viabilidade econômica está enraizada em ativos como práticas, relações e capacitações que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente criadas em lugares que não as têm. No APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, nota-se baixo grau de territorialidade, uma vez que a dependência de recurso natural localizado, a argila, e o alto custo de transporte da matéria-prima parecem ser os principais fatores que determinam sua localização.

5.1.2 Perfil dos Agentes Institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco

Os elementos de análise considerados no delineamento do perfil dos agentes institucionais, entendidos como as instituições que desenvolvem ações no APL foram: a identificação dos agentes participantes do APL, a função e/ou os objetivos gerais da instituição, o papel no APL e formas de apoio.

No APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, foram selecionadas a BMS Consultores, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência, da Tecnologia – SEDETEC e a Universidade Federal de Sergipe – UFS.

A BMS Consultores objetiva prestar serviços de cunho técnico e gerencial a empresas de qualquer setor. A prestação de serviços de consultoria é a forma de apoio ao APL. Apesar de não fazer parte do grupo de trabalho do APL, a empresa de consultoria foi escolhida para o estudo de caso desse APL por prestar serviço habitualmente aos empresários da região através de parceria com instituições como IEL, UFS e SEBRAE, tendo participado de projetos

importantes como Procompi – Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias.

A SEDETEC, como visto no quadro 4, tem a função de fomentar o desenvolvimento econômico sustentável de todos os territórios do Estado de Sergipe. No APL, exerce o papel de coordenação do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais e desenvolve ações de capacitação e apoio ao desenvolvimento de pesquisas. A escolha da SEDETEC se deu pelo fato de ser a coordenadora da política de apoio a APLs no estado, tendo sido responsável pela inclusão do tema no âmbito do Plano Plurianual da SEDETEC e pela instalação do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais. Adicionalmente, é responsável pela articulação para o lançamento de editais para demandas tecnológicas dos APLs pela Fundação de Apoio à Pesquisa e a Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe (FAPITEC), e pela contratação do gestor do APL de Cerâmica Vermelha através de convênio com IEL.

Quadro 4 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco participantes da pesquisa

Agente Institucional	Funções/ Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
BMS Consultores	Prestar serviços de consultoria técnica e de gestão às empresas	Apoio técnico e gerencial às empresas através da prestação de serviço	Consultoria
SEDETEC	Fomentar o desenvolvimento econômico sustentável de todos os territórios do Estado.	Coordenação do Núcleo de APL.	Elaborar os PDs, articular e acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento do APL.
UFS	Capacitar, estimular e desenvolver pesquisas e promover atividades de extensão relevantes à comunidade.	Apoio através da prestação de serviços de orientação e capacitação.	Ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisas.

Fonte: Adaptado de Hansen et al (2009b)

Por sua vez, a UFS tem o objetivo de capacitar, estimular, desenvolver pesquisas e promover atividades de extensão relevantes à comunidade. No APL, fornece apoio através da prestação de serviços de orientação e capacitação. Suas formas de apoio são, sobretudo, ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisa. O que motivou a escolha da instituição para o estudo de caso em questão foi a sua atuação no APL através de projetos de extensão financiados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ e pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP que possibilitaram ao APL avançar em termos de conhecimento, produtividade, redução de custos, melhoria tecnológica dos produtos.

Para melhor entendimento, os depoimentos dos gestores das instituições estarão referenciados no caso como AGI 1, AGI 2 e AGI 3.

5.1.3 Perfil dos Agentes Econômicos do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco

O perfil dos agentes econômicos apresentado no quadro 5, que são as empresas que compõem o APL, foi delineado em função do ano de fundação das empresas, do número de empregados, dos principais produtos fabricados e dos mercados atendidos.

Quadro 5 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco participantes da pesquisa

Agente Econômico	Localização	Ano de fundação	No. de funcionários	Produtos	Principais mercados atendidos
Cer. Santa Luzia	Propriá	2009	48	Blocos	Alagoas
Cer. Fênix	Neópolis	1999	32	Blocos e lajotas	Sergipe e Alagoas
Cer. Paraíso	Propriá	2001	18	Blocos	Alagoas
Cer. Amorim	Propriá	1995	64	Blocos e lajotas	Sergipe e Alagoas

Fonte: Elaborado pela autora

Dos negócios estudados, três estão instalados no distrito industrial de Propriá e um no município de Neópolis. Possuem em média nove anos de fundação, com uma empresa com apenas um ano no mercado cerâmico; e outra, com quinze anos de atuação.

O número médio de empregos gerados pelas cerâmicas participantes da pesquisa é de aproximadamente 41 empregos. O número total de funcionários das quatro empresas é igual a 162 empregos, que é um pouco menor que a estatística de empregos gerados por todo o APL segundo dados da RAIS (2009). Observa-se que o montante de pessoas ocupadas pela indústria cerâmica na região do Baixo São Francisco Sergipano é maior do que o apresentado nas estatísticas oficiais.

O conjunto é formado por 50% de produtores de blocos e lajotas e 50% de fabricantes de blocos para a construção civil. As empresas, em sua maioria, de pequeno porte escoam a produção, principalmente, para Alagoas.

Os empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco são, como visto no quadro 6, em sua maioria, do sexo masculino, têm em média 54 anos e apresentam um elevado nível de instrução. Um deles possuía somente o segundo grau completo, outro tinha graduação em Engenharia de Materiais, e outros dois possuíam curso superior em mais de uma área como Economia e Direito, Física e Biologia. Os três entrevistados que

mencionaram ter ensino superior completo possuíam também formação complementar de pós-graduação em Recursos Humanos, Matemática e Engenharia Mecânica.

Quadro 6 - Perfil dos empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco entrevistados

Empresário	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Área de formação	Experiência anterior
AGE 1	Masculino	60 anos	2º grau completo	-	Corretor de imóveis e construtor
AGE 2	Masculino	61 anos	Pós-graduação	Direito, Economia e Recursos Humanos	Taxista e representante de pneus de caminhão
AGE 3	Masculino	48 anos	Pós-graduação	Física, Biologia e Matemática	Técnico de radiologia
AGE 4	Masculino	49 anos	Pós-graduação	Engenharia de Materiais e Engenharia Mecânica	Laminador petográfico, técnico de laboratório e lapidador de gemas

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da boa formação acadêmica dos empresários, nenhum deles possuía experiência anterior em gestão de negócios. Além disso, apenas um teve experiência com minério, mas não propriamente com cerâmica vermelha. Esse empresário era servidor da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, onde trabalhava como laminador petográfico – que faz lâminas de pedra para fins de estudos na área de engenharia de minas e trabalhou também como técnico de laboratório e lapidador de gemas. Os demais exerceram atividades variadas como taxista, representante de pneus de caminhão, técnico de radiologia, corretor de imóveis e construtor.

Para melhor compreensão, os depoimentos dos empresários estarão referenciados no decorrer do caso como AGE 1, AGE 2, AGE 3 e AGE 4.

5.1.4 Cooperação

Inicialmente, será analisada a cooperação entre os agentes econômicos e posteriormente entre estes e os agentes institucionais. Nesta seção, a cooperação será descrita a partir dos elementos de análise definidos no estudo: formas de cooperação, razões que levaram a empresa à cooperação e fatores inibidores da cooperação, concorrência entre agentes econômicos.

A cooperação entre os agentes econômicos, conforme Santos, Diniz e Barbosa (2006), pode assumir a configuração de rede bilateral ou multilateral, se for considerado o número de empresas envolvidas, e ainda horizontal ou vertical, se a análise focar a direcionalidade das

ações conjuntas (SCHMITZ, 1999). A cooperação horizontal se dá entre empresas que atuam na mesma fase da cadeia produtiva, enquanto a cooperação vertical se caracteriza pela colaboração de empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva (MARCON; MOINET, 2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 208).

A cooperação multilateral ocorre, segundo Santos, Diniz e Barbosa (2006), quando um grupo de empresas se reúne em um sindicato ou associação de produtores que tem autonomia decisória. Nesse tipo de cooperação, um alto nível de confiança, proximidade local e elevado senso de comunidade podem ser necessários para funcionar adequadamente. Por sua vez, a cooperação bilateral ocorre entre empresas individuais e é caracterizada pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e pode ser exemplificada como relações formais ou informais divisão de equipamento, troca de conhecimento, compra de tecnologia, desenvolvimento conjunto.

Este estudo focará a análise da cooperação horizontal e sua configuração bilateral e multilateral. Destaca-se que, no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, as relações de cooperação se dão entre empresas da indústria cerâmica, de tamanho semelhante, pois todas são de micro e pequeno porte.

Observou-se, entre as empresas participantes do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, a existência da cooperação horizontal na forma bilateral quando os empresários mais próximos cooperam de maneira informal para solucionar problemas limitados, sem a coordenação de associações ou sindicatos. Segundo os empresários AGE 3 e AGE 4, existe no APL o empréstimo de equipamentos como motores ou tratores utilizados na retirada de argila, essenciais à continuidade da produção.

O empréstimo só não é maior, segundo o empresário AGE 3, porque os ceramistas utilizam máquinas de fabricantes diferentes e com capacidade de produção distinta. O AGE 4 revelou que ocorre de um ceramista ceder argila a outro que não conseguiu o insumo para a produção da semana. O empresário ainda destacou que, por causa da necessidade de limpeza de área do Platô de Neópolis, disponibilizada pelo governo para o manejo do eucalipto, os ceramistas associados ao IPC compartilharam a lenha nativa removida do terreno.

A cooperação horizontal multilateral se traduz na organização dos ceramistas em torno do Instituto Pró-Cerâmica – IPC. Sob a coordenação do instituto, as empresas têm feito um esforço coletivo de responder às exigências da legislação ambiental (estadual ou federal) que provoquem impacto nos processos produtivos das empresas como um todo, de buscar fontes

alternativas de energia e de buscar novos depósitos de argila com o objetivo de dar continuidade à atividade cerâmica na região.

Procurou-se analisar também como ocorre a cooperação entre as empresas e as instituições. Foi notado que a UFS é a única instituição de ensino e pesquisa com a qual os agentes econômicos interagem. No entanto, o empresário AGE 2 demonstrou interesse em aproximação com a Universidade Tiradentes - Unit, como revelou abaixo:

“Seria ótimo se pudéssemos trabalhar com a Unit porque eu tenho certeza que pela Unit a gente viabilizava muito mais do que pela UFS. É uma instituição privada, então acredito que as coisas fluiriam mais rapidamente (AGE 2)”.

Vários departamentos da UFS foram mencionados como parceiros em ações conjuntas com as empresas. Os empresários AGE 1 e AGE 2 afirmaram ter aberto as portas de suas empresas para estudantes e professores, sobretudo do Departamento de Engenharia Florestal, para desenvolvimento de projetos de pesquisa sobre fontes alternativas de energia. O empresário AGE 3 declarou que tivera um convênio firmado com o Departamento de Química e, posteriormente, com o Departamento de Engenharia de Materiais, que visava à qualificação dos produtos através do conhecimento das características da argila e da correta manipulação da matéria-prima.

A interação mais relevante se estabeleceu entre o conjunto das cerâmicas da região ligadas ao IPC e a UFS por meio da assinatura de convênio de cooperação técnica. A necessidade de diversificação da matriz energética da atividade parece ter provocado o interesse de cooperação e maior aproximação com a universidade, como se depreende no depoimento do empresário AGE 2, quando fala dos primeiros projetos frutos do referido convênio.

“A interação com a universidade, eu posso dizer que está andando...Estamos dando os primeiros passos com o Departamento de Engenharia Florestal que está desenvolvendo um projeto de transformação da casca de coco no carvão vegetal. O carvão vegetal já é uma realidade, agora a universidade quer transformar o carvão em pó e posteriormente o pó em briquetes para utilização nas cerâmicas (AGE 2).

Outras necessidades a serem atendidas em parceria com os departamentos da UFS foram identificadas pelas empresas, como alega o empresário AGE 4.

“Nós precisamos de apoio técnico. Temos problemas de administração, de pessoal qualificado, de segurança e saúde no trabalho, de resolver a questão térmica, problemas de secagem, de distribuição e logística, de manejo do eucalipto. Então a cooperação com a Universidade nos permitirá, através dos departamentos, resolver nossos problemas (AGE 4)”.

A interação com os institutos de pesquisa Instituto Tecnológico e de Pesquisas do Estado de Sergipe – ITPS e Instituto de Tecnologia e Pesquisa - ITP foi considerada

inexistente pelos empresários. Os ceramistas entrevistados afirmaram nunca ter realizado testes ou ensaios nos laboratórios do ITPS, órgão vinculado à SEDETEC, ou no ITP, vinculado à Universidade Tiradentes – Unit. O empresário AGE 3 afirmou que os ensaios com os produtos de sua empresa eram realizados no laboratório da UFS, conforme declarou:

“Não. Com o ITPS e ITP não. Os ensaios dos meus produtos eram feitos através do convênio que eu tinha com a Federal [UFS] (AGE 3)”.

Com relação ao SEBRAE, os empresários AGE 2 e AGE 4 destacaram que a instituição no passado era mais atuante, como explicado:

“Na gestão anterior o SEBRAE era mais ativo. Foi até o João Teles [consultor que coordenava os projetos] quem nos orientou a formar um grupo associativo do Baixo São Francisco, mas hoje, pelo menos para o pessoal do Baixo São Francisco, o SEBRAE não existe (AGE 2)”.

“No passado o SEBRAE era parceiro nosso. Nos dava cursos aqui, mas nesse ano de 2010 morreu (AGE 4)”.

O empresário AGE 3 alega que as ações do SEBRAE têm se limitado a capacitações que são oferecidas para empresas em geral e não com foco específico na atividade de cerâmica vermelha:

“Quando o SEBRAE chama a gente, os cursos não são específicos para Cerâmica Vermelha, mas para empresas em geral... A gente participa, mas seria muito importante que fosse direcionado para cerâmica vermelha (AGE 3)”.

Na percepção dos agentes econômicos, o SENAI é visto como órgão pouco ativo e que praticamente não tem contribuído para o desenvolvimento da atividade na região. Quando questionados sobre a utilização do laboratório da instituição, os ceramistas informaram que ainda não o utilizaram por conta da paralisação do Projeto Setorial da Qualidade – PSQ. O empresários AGE 2 e AGE 4 afirmaram que o projeto foi iniciado três ou quatro vezes, mas nunca foi finalizado.

A percepção dos gestores institucionais sobre a atuação do SENAI, no entanto, é diferente da dos empresários, sendo mencionado por AGI 2 como um grande parceiro no desenvolvimento de ações em benefício das indústrias cerâmicas:

“A gente tem visto que o SENAI é um grande parceiro das empresas. No caso de cerâmica vermelha, isso é fato (AGI 2)”.

Da mesma forma para o gestor AGI 3, o SENAI foi de fundamental importância em projeto desenvolvido com as cerâmicas do Baixo São Francisco.

“Acho que o principal parceiro foi o laboratório do SENAI. Os técnicos participaram com a gente o tempo todo (AGI 3)”.

Com relação a cooperação com as instituições financeiras, os empresários entrevistados se mostraram reticentes. Todos relataram experiências negativas com os bancos,

e o empresário AGE 3 alegou que eles estão disponíveis apenas para quem não necessita deles, como explica no seu depoimento:

“O banco só está disponível quando a gente não precisa. Quando tenho dinheiro na conta, sou bem atendido; quando minha conta está no vermelho, e que estou realmente precisando, ninguém me conhece. Então meu relacionamento é cada vez menor... Eu vendia com cheque, mas agora só vendo e compro à vista (AGE 3)”.

Os empresários garantiram que a grande quantidade de documentos exigidos pelos bancos tem inviabilizado o financiamento de equipamentos através das linhas disponíveis. A governança privada - GP atesta isso:

“A prova real e concreta é que o BANESE abriu uma linha de crédito e em dois anos não teve uma só indústria de cerâmica que chegasse no banco para ‘pegar’ crédito porque a quantidade de documentos que eles pedem é tão grande que desestimula qualquer um (GP)”.

O empresário AGE 4 declarou que a aquisição de maquinaria se dá por meio de negociação direta com a revendedora, como afirma:

“Eu ontem comprei uma carregadeira e negocieei com a própria revenda de Aracaju. Dei metade e a outra metade ficou para um ano. Isso não é vantagem. Se vende para pagar em um prazo bem mais longo, mas para gente [o crédito] não sai (AGE 4)”.

A GP ainda se disse descontente com as linhas de crédito criadas pelo BANESE para empresas inseridas em APLs e finalizou:

“Se é uma instituição do estado que pretende alavancar a situação econômica e social de Sergipe, devia fazer mais, porque até agora foi só ‘balela’. Se o BANESE participasse ativamente teria dado uma boa alavancada na atividade cerâmica (GP)”.

A parceria com órgãos do governo é, na opinião do empresário AGE 2, maior com a SEDETEC, mas informa que foi aberto recentemente um canal de contato com a ADEMA, com a Companhia de Desenvolvimento e Irrigação de Sergipe – COHIDRO e a Secretaria de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Agrário – SEAGRI.

Os empresários AGE 3 e AGE 4 atestaram que não existe parceria com a prefeitura dos municípios do APL:

“Não tenho nada contra ninguém de lá, não. Eles não vêm aqui e nem eu vou lá. É desse jeito (AGE 3)”.

“Existe um relacionamento de cordialidade, há uma facilidade de conversar com o prefeito, mas não existe parceria firmada (AGE 4)”.

Quanto à relação com o sindicato, o empresário AGE 1 informou que não é sindicalizado, enquanto os demais expuseram que a relação se limita ao contato com o presidente. Os depoimentos de AGE 2 e AGE 4 demonstram suas percepções com relação ao sindicato:

“A gente só tem contato com o sindicato através de Zé Abílio (presidente do SINDICER). A prova que eles não deram a atenção que a gente merecia foi o fato

dele não ter comparecido na solenidade de assinatura de convênio com a UFS... Só mantêm contato quando querem alguma coisa (AGE 2)”.

“Com o Sindicer a gente tem um relacionamento morno (AGE 4)”.

No que diz respeito à relação com o IPC, os empresários AGE 4 e AGE 1 afirmaram que têm uma relação de parceria e manifestaram que o instituto os ajudam:

“A nossa relação é de parceria, de cumplicidade. A gente conseguiu isso (AGE 4)”.

“O IPC chega junto, tem conseguido as ‘coisas’ aos poucos. Colaço (presidente do IPC) é lutador. Ele é danado (AGE 1)”.

Procurou-se entender quais as razões que levaram as empresas a cooperar tanto com outros agentes econômicos quanto com os agentes institucionais.

O empresário AGE 2 afirmou que decidiu cooperar com os demais ceramistas e as instituições pensando no futuro, por acreditar que a cooperação viabiliza a evolução necessária à manutenção de sua empresa no mercado, por crer que todos ganham cooperando. O empresário AGE 3 declarou que a falta de conhecimento sobre o setor, no momento em que abriu a cerâmica, motivou-o a aceitar a proposta de cooperação com a UFS. Por sua vez, o empresário AGE 4 alegou que buscou romper o isolamento da região e o desconhecimento da parte das instituições da existência de cerâmicas no Baixo São Francisco, como explicou:

“A razão que me levou a cooperar foi o nosso isolamento aqui na região. O sindicato não nos ajudava. Aí fundamos o IPC e juntos procuramos o governo, a universidade e outras instituições. Estávamos aqui entregues às baratas, e agora temos um convênio do IPC com o governo do estado. Isso nos deixa felizes (AGE 4)”.

Quanto aos resultados da cooperação com agentes institucionais, o empresário AGE 1 destacou, em seu discurso, o contrato de comodato com a COHIDRO, que prevê a utilização de terreno do estado para manejo de eucalipto – insumo necessário à queima dos produtos cerâmicos:

“Esse plantio de eucalipto foi uma vitória. Você trabalhar 25 anos, com possibilidade de trabalhar mais 25 se o contrato for renovado... Do jeito que está a escassez de lenha...Daqui a três anos já vamos explorar esse eucalipto e com a esperança de plantar mais umas 400 tarefas. Quer dizer, vamos ficar velhinhos, tendo a lenha para os filhos e netos queimarem. São 50 anos com lenha garantida (AGE 1)”.

De acordo com o empresário AGE 3, a parceria com a universidade viabilizou a redução de custos de energia, água, lenha e mão de obra, melhoria da qualidade do produto, aumento da produtividade. O AGE 2 apontou a legalização ambiental dos empreendimentos e a capacitação de funcionários e empresários.

A mudança de postura de órgãos ambientais fiscalizadores alcançada por meio da cooperação entre SEDETEC, IBAMA, ADEMA e ceramistas, foi o maior ganho na opinião do empresário AGE 4.

“Antes eles chegavam aqui com arrogância, brigavam e aplicavam multa. Então isso foi um avanço muito bom. Eles vêm ainda e multam, mas o relacionamento é outro, a forma de conscientizar é melhor (AGE 4)”.

Em relação aos fatores que inibem a cooperação entre os agentes econômicos, notou-se que estes estão primordialmente relacionados ao fato de um ceramista não considerar o outro como parceiro, mas sim como concorrente, como demonstram os depoimentos dos empresários AGE 3 e AGE 4.

“Olhe, o ceramista não vê o outro ceramista como parceiro, vê como adversário (AGE 2)”.

“Eu vejo o seguinte. Os ceramistas se vêem ainda como inimigos um do outro. Na minha visão, eles precisam mudar isso. Temos que ver outro ceramista como um companheiro e não predador. Com essa mudança, eu acho que a gente vai crescer... Eu sempre achei que nós não somos concorrentes. Nossa concorrente é a fábrica de cimento e não a cerâmica (AGE 4)”.

O individualismo ou a falta de união foram mencionados pelos empresários AGE 1 e AGE 2; o oportunismo e o fato de as indústrias maiores quererem vender bem mais barato também foram citados, conforme depoimentos dos empresários AGE 2 e AGE 3:

“O oportunismo, o individualismo, entendeu? Os maiores querendo tirar os menores do mercado, as instituições que deveriam desenvolver um trabalho para alavancar todas as empresas e não só uma indústria (AGE 2)”.

“Às vezes um quer tirar proveito do outro, e aí falta a confiança. Não deveria existir isso. Um quer desvalorizar o produto do outro ou às vezes dizer que está vendendo por um preço e vende por outro (AGE 3)”.

O AGE 2 destacou o esforço da SEDETEC para mudar esse pensamento, mas diz que ainda há muito que avançar:

“Graças ao trabalho da SEDETEC, que começou a mostrar aos empresários que o cooperativismo, que o associativismo, que a troca de ideia é melhor para todo mundo, é que vem mudando esse pensamento, mas ainda precisamos avançar muito mais (AGE 2)”.

No que diz respeito à cooperação com instituições, os gestores institucionais foram questionados sobre o comprometimento dos ceramistas nas ações propostas. O gestor AGI 2 avaliou esse comprometimento sob a perspectiva do empresário e do conjunto de ceramistas, conforme destacou:

“No coletivo funciona muito bem. O IPC tem atuado dentro do possível e tem sido pró-ativo. Do ponto de vista individual, ou seja, de empresas específicas, o empresário não leva a coisa muito a sério. Algumas ações que seriam de responsabilidade da empresa, elas não fazem. Achar que é o estado que tem que fazer, muito embora a responsabilidade seja delas (AGI 2)”.

Esse pensamento é compartilhado pelo gestor AGI 3 que explica que parece ser uma questão cultural dos empresários sempre esperar por terceiros e, sobretudo, pelo governo. Na visão do gestor institucional, o empresário não acha que é ator do próprio desenvolvimento; acredita que o governo é que tem que resolver os problemas deles. Essa inércia foi verificada

na de construção de um laboratório para o conjunto das cerâmicas:

“Isso [a construção do laboratório] foi discutido várias vezes com eles. Eu fui para várias reuniões lá em Propriá. Foi decidido em uma das reuniões com IPC que iria ser feito isso. Um ceramista se disponibilizou a dar o lugar, disse que poderia tirar um pedaço da área da cerâmica dele para construir o laboratório, mas são eles que têm que fazer isso. Eles querem que a gente tire esse dinheiro de projeto, que venha de projeto. A FINEP e o CNPq não bota recurso na empresa. A empresa que tem botar dinheiro para ela (AGI 3)”.

Fatos ocorridos no desenvolvimento de ações no APL, como o destacado pelo gestor institucional AGI 3, explicitam a falta de comprometimento:

“A gente fez um trabalho que participaram uns 8 estudantes. Era com bolsa do IEL/CNPq, do Programa BITEC [Programa Bolsa de Iniciação Tecnológica], isso em 2006 e 2007. Então, o CNPq pagava a bolsa de R\$300,00, e a contrapartida dos empresários era de R\$50,00. Eles não deram. Eu tirei do meu bolso para dar os R\$50,00, entendeu? Porque eu tinha os alunos lá trabalhando e eles não queriam dar. Eles querem o projeto, mas não querem pagar... Eles querem que a gente fique lá, que a gente dê assistência, mas eles não querem dar contrapartida nenhuma sobre isso (AGI 3)”.

O gestor AGI 3 finaliza expondo que, se não há comprometimento da parte dos empresários, inevitavelmente os profissionais envolvidos tendem a reduzir o número de ações desenvolvidas, como explicou:

“A gente já fez um projeto com o IPC e não tem consequência porque acaba que no início eles vão, mas depois eles começam a faltar...Aí depois perguntam: porque não continua? Não continua porque depende do empresário também... A gente começa a se envolver com um projeto, mas se não há retorno [da parte dos empresários], naturalmente você começa a se envolver com outras idéias (AGI 3)”.

Outro aspecto analisado na cooperação foi a relação entre os concorrentes do APL. Os empresários AGE 2 e AGE 3 declararam que a competição entre as empresas é, sobretudo, baseada no preço, conforme visto em suas declarações.

“A competição lá se dá muito mais em função do preço do que de qualquer outra coisa (AGE 2)”.

“Eu acho que hoje é mais preço. A qualidade não é a preocupação. É que está tendo uma fiscalização agora do INMETRO e a gente está sendo obrigado a melhorar a qualidade (AGE 3)”.

Opinião distinta têm o empresário AGE 1, o qual assevera que as empresas competem pela qualidade, como manifestado no seu depoimento:

“Não adianta ter preço e não ter qualidade. Tem que ter as duas coisas, principalmente a qualidade. Quando você tem um produto bom, a pessoa não olha muito o preço. Não adianta você chegar e comprar um bloco, por exemplo, do tipo “biscoito”, que você pega e desmancha na mão, que tem um preço lá embaixo. Você compra uma ‘carrada’ de bloco (uma ‘carrada’ equivale a 10.000 blocos) e chega no destino só 5.000. Aí você não vai querer mais (AGE 1)”.

5.1.5 Governança

A governança é estudada neste item a partir dos seguintes elementos de análise: configuração, características e papel da governança privada.

5.1.5.1 Configuração da Governança

A governança pode ser definida como um processo de coordenação de atores para alcançar propósitos próprios, discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação e a legitimidade do conjunto, que estabeleça, entre outras coisas, a interação entre atores públicos e privados (LE GALÉS, 2004 apud CRUZ, 2006, p. 99).

Considerando a classificação de Cassiolato e Szapiro (2003), verifica-se que a governança do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco se configura na forma de redes, tendo em vista que é uma aglomeração de micro e pequenas empresas onde existem relações entre os agentes, em que nenhum deles é dominante. Não existe no APL uma grande empresa localmente instalada que exerça o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas.

O APL de Cerâmica Vermelha atualmente reúne doze empresas, sendo oito associadas ao IPC. O número reduzido de associados é um ponto forte, uma vez que diminui a probabilidade de ocorrência de comportamento oportunístico e aumenta a propensão para a cooperação, conforme sugerem Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

Duas instituições se destacam no exercício da governança local privada do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco. O IPC, instituição criada em 14 de Outubro de 2005 com o objetivo de defender os interesses das indústrias cerâmicas da região do Baixo São Francisco e o Sindicato das Indústrias Cerâmicas e Olarias do Estado de Sergipe – SINDICER/SE constituído em 07 de Novembro de 2002 com fins de proteção e representação legal da indústria de cerâmicas e olarias, no sentido de promover o desenvolvimento da classe.

O arranjo também possui um gestor que tem o papel de identificar, sensibilizar, mobilizar e articular os diversos agentes, de forma a assegurar a dinâmica do APL, além de ser responsável pelo acompanhamento e sinergia permanente entre as ações dos diversos agentes.

Como definido, os APLs são formados não apenas por empresas, mas também por instituições públicas e privadas que os apoiam e são essenciais para a resolução de problemas. O quadro 7 apresenta os objetivos gerais das instituições, o papel no APL e as formas de apoio dos agentes institucionais participantes do APL de cerâmica vermelha do Baixo São Francisco, que foram previamente identificados por Hansen et al (2009b).

Quadro 7 - Agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco

Agente Institucional	Funções/ Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
BNB	Desenvolvimento/ Crédito.	Apoio através do crédito, ações complementares ao crédito.	Crédito, projetos de pesquisa e transferência de tecnologia, participação nos projetos.
BANESE	Satisfazer as necessidades de informações e serviços financeiros.	Apoio na disponibilização de recursos.	Financiamento através de linha de crédito.
BB	Impulsionar a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável.	Através do crédito/financiamento.	Linha de crédito, através do BB Giro APL.
UFS	Capacitar, estimular e desenvolver pesquisas e promover atividades de extensão relevantes à comunidade.	Apoio através da prestação de serviços de orientação e capacitação.	Ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisas.
ITPS	Prestar serviços tecnológicos, de metrologia e de pesquisa para a sociedade sergipana.	Apoio através da prestação de serviços.	A prestação de serviços, através da análise e consultoria.
FAPITEC	Fomento à pesquisa e inovação tecnológica.	Apoio.	Apoio a partir de projetos de pesquisa.
SEBRAE	Promover e consolidar a força empreendedora dos pequenos negócios.	Apoio nas áreas de capacitação, suporte técnico, gestão, tecnologia e mercado.	Consultoria e assistência técnica.
SENAI	Contribuir para o desenvolvimento industrial do Estado.	Capacitação e consultoria.	Capacitação, ações de desenvolvimento tecnológico, serviços de laboratório e consultorias.
IEL	Promover a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.	Parceria.	Capacitação e Consultoria.
ADEMA	Fiscalizar, licenciar e monitorar empreendimentos no estado de Sergipe.	Apoio.	Divulgação de informações sobre licenciamento na área ambiental.
CODISE	Fomentar a geração de negócios.	Apoio.	Divulgação e análise de: Incentivos do PSDI, apoio técnico nos planos de ação, conscientização.
PRONESE	Implementar programas e ações voltadas ao desenvolvimento territorial sustentável.	Apoio através da execução de vários programas que convergem para o atendimento dos APLs.	Financiamento com investimento, crédito e assistência técnica e acesso de mercado.
SEDETEC	Fomentar o desenvolvimento econômico sustentável de todos os territórios do Estado.	Coordenação do Núcleo de APL.	Elaborar os PDs, articular e acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento do

			APL.
SETRAPIS	Requalificação profissional e aproximação entre instituição e trabalhador	Qualificação	Qualificação profissional, comercialização dos produtos e intermediação financeira.
SEPLAN	Contribuir no desenvolvimento sustentável do Estado	Apoio	Agregação de valor aos produtos; e Capacitação em gestão.

Fonte: Hansen et al (2009b)

De acordo com Hansen et al (2009b), a sistematização da política de apoio aos APLs em Sergipe é recente, remonta ao início do ano de 2007, quando foi instalado pelo governo do estado o Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais (NEAPL-SE).

No primeiro momento, o NEAPL-SE viabilizou o nivelamento de técnicos quanto ao conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e a identificação da existência desses no estado. Em uma segunda etapa, cinco atividades produtivas, somadas a outras cinco já priorizadas por governos anteriores, foram indicadas ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para compor a lista de APLs a serem apoiados no Brasil. O estado deveria enviar uma lista com apenas dez atividades produtivas para o MDIC.

Esses arranjos, indicados ao MDIC pelo NEAPL-SE, deveriam elaborar um plano de desenvolvimento a ser encaminhado àquele Ministério, com a finalidade de pleitear recursos para o fortalecimento das atividades e, conseqüentemente, para a promoção econômica e social de suas regiões. A SEDETEC (coordenadora do NEAPL-SE) capitaneou a elaboração dos planos de desenvolvimento dos APLs prioritários, incluindo o do APL de Cerâmica Vermelha, utilizando uma sistemática participativa que buscou envolver os agentes locais (associações, produtores, empresários) e as instituições de apoio para organizarem suas demandas e, ao mesmo tempo, comprometê-los com as formas possíveis de solução, em favor do desenvolvimento do APL.

O NEAPL-SE é um fórum de discussão cujo objetivo é articular e coordenar ações dos agentes institucionais, necessárias ao atendimento das demandas dos APLs. Em outras palavras, a ideia é empreender esforços para disponibilizar recursos materiais, humanos e financeiros voltados à operacionalização das ações em benefício dos empreendimentos aglomerados. O núcleo é visto como um importante instrumento não só para articulação das instituições locais, mas também para a articulação do estado com o governo federal.

É composto por associações, sindicatos e cooperativas e por representantes das instituições que participam do APL e tem a responsabilidade não somente de elaborar, mas

também implementar, acompanhar e avaliar as ações dos planos de desenvolvimento dos APLs.

A inclusão de novas demandas no plano de desenvolvimento segue um rito. Os empresários se reúnem com o objetivo de definir as necessidades prioritárias. No grupo de trabalho (GT) do APL discute-se quais agentes institucionais podem se responsabilizar por atendê-las. Outra possibilidade é de as prioridades serem definidas em conjunto com as instituições parceiras do APL. Caso ultrapasse o campo de ação das instituições locais, a demanda é discutida na reunião ordinária do NEAPL-SE e encaminhada, caso haja consenso, para os órgãos federais.

5.1.5.2 Características da Governança

Na análise das características da governança observou-se: se a governança local é pró-ativa, a articulação dos agentes institucionais, o alinhamento das ações institucionais às necessidades locais, a frequência de reuniões do grupo de empresas inseridas no APL, a participação das empresas nessas reuniões, a legitimidade da liderança local e os resultados alcançados pela a governança.

Com relação a pró-atividade da associação que representa os ceramistas do Baixo São Francisco, o Instituto Pró-Cerâmica, o gestor institucional AGI 3 acredita que melhorou, mas que ainda agem principalmente sob pressão.

“Eles agem muito pela emergência. Acho que já melhoraram, mas eles ainda não conseguiram fazer um planejamento e seguir aquelas ações de maneira organizada, entendeu? O que mais movimenta eles (sic) é quando a ADEMA, órgãos de fiscalização em geral, começam a apertar pro lado deles, aí eles se mexem. Do contrário, eles vão tocando...É isso que eu sinto (AGI 3)”

O gestor AGI 1 afirmou que os ceramistas do Baixo São Francisco, de modo geral, ainda assumem uma postura passiva, de mobilização para problemas emergenciais, como explicou:

“No momento estão muito mais no sentido de resolver problemas emergenciais. Vislumbrar caminhos para o futuro, fica restrito a cada unidade per si, mas que há a intenção, há...(AGI 1)”

Para o gestor AGI 1, essa postura é justificada pela falta de estrutura do IPC.

“... é preciso ter uma estrutura que permita isso. Não tem estrutura, depende exclusivamente da ação do presidente. É preciso que tenha um corpo técnico e um gestor técnico para oferecer alternativas ao associado. Porque o presidente é um cargo político, é um empresário que não vai ter tempo e às vezes nem preparo. O sindicato não tem, quanto mais o IPC, que é uma instituição menor, mas que essas

organizações são indispensáveis, isso são e não têm uma postura mais pró-ativa por falta de estrutura e não por falta de interesse (AGI 1)”.

Apesar das restrições de estrutura, uma nova postura parece surgir dadas as ações estratégicas do IPC voltadas para a sustentabilidade da atividade cerâmica. Uma delas foi a assinatura do convênio de cooperação técnica entre IPC e a UFS, anteriormente mencionada, o qual está viabilizando o início de pesquisas voltadas para as necessidades da atividade.

Ainda no âmbito das fontes de energia, o IPC firmou um contrato de comodato de 25 anos com a Companhia de Desenvolvimento de Recursos Hídricos e Irrigação de Sergipe – COHIDRO, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Agrário. Por esse contrato, foram disponibilizados 108 hectares de área localizada no Platô de Neópolis para o plantio de eucalipto, tipo de lenha permitida pelo IBAMA, que atualmente é adquirida no estado da Bahia.

O IPC ainda requereu uma área localizada no município de Santana do São Francisco para exploração de argila, o que garantirá o abastecimento de matéria-prima para os associados do IPC por mais ou menos dez anos.

O gestor AGI 2 destacou que coexistem duas posturas, pró-ativa e emergencial, mas destacou que isso vem se modificando após a instalação do Núcleo Estadual de APLs, conforme visto em seu depoimento, a seguir:

“São pró-ativos, mas tem muita coisa que é emergência também. O fato que é importante destacar é que, antes da instalação do Núcleo Estadual de APLs, nem o sindicato e nem o IPC tinham o pensamento de se organizarem, de levantarem demandas coletivas para levar ao governo do estado. Antes você não via a liderança dizer: olha, nós temos essas empresas, que empregam um número x de pessoas e a gente precisa de um apoio do estado para poder desenvolver a atividade nesse sentido...Então tem sido um aprendizado para os dois lados, tanto para o governo estadual, quanto para as lideranças locais (AGI 2)”.

Quando indagados se as ações dos agentes institucionais estão articuladas ou se ainda há sobreposição, o gestor AGI 2 se manifestou:

“Quando a gestora do APL começa a conversar com a liderança sobre demandas de capacitação, demandas de todas as áreas possíveis a serem atendidas, ela começa a visualizar que instituição pode atender. Exemplo, a gestora vai ao SENAI e leva a demanda de capacitação, vai no SEBRAE e negocia, vai na ADEMA e negocia. Então, é difícil ter sobreposição de ações. Se tiver [duas instituições desenvolvendo a mesma ação], eu acho que os próprios empresários identificam (AGI 2)”.

Para GP não há a sobreposição de ações, mas sim ações inacabadas ou que são planejadas, mas não se concretizam.

Para o gestor AGI 1 não existe ação conjunta, mas iniciativas dispersas dos agentes institucionais que dependem do interesse do dirigente do momento da instituição. Por sua vez, o gestor AGI 3 pensa que as ações não são articuladas e justifica:

“Quando esse governo assumiu, começaram novas ações e acho que não houve o resgate daquilo que já tinha sido iniciado em 2003/2004. Foi um trabalho que o SEBRAE fez e foi um trabalho legal, decente, entendeu? Por exemplo, naquela época a gente não participava de nada e o SEBRAE, que convidou a universidade, convidou vários órgãos, a gente foi lá, ouviu e achou que era interessante participar...(AGI 3)”

O gestor AGI 3 acredita que essa desarticulação é comprovada pela contratação de profissionais de fora do estado para dar cursos e consultorias, quando existem professores da própria UFS que poderiam fazê-lo, conforme explica:

“Eu posso dizer por mim, eu tenho um colega que é lá do Rio Grande do Norte que trabalha na área de cerâmica, sabe? Aí o pessoal daqui entra em contato com ele para dar cursos, aí ele passa um e-mail para mim dizendo: o pessoal daí está atrás de mim para eu ir aí dar um curso. Eu disse que tinha gente em Sergipe que sabe fazer isso. Não vou sair daqui para fazer uma coisa que o pessoal de Sergipe sabe fazer (AGI 3)”.

Todos os empresários entrevistados afirmaram que as ações estão alinhadas às necessidades locais e que têm ajudado bastante. Entretanto, na opinião do empresário AGE 2, as ações de fato realizadas ainda são poucas em vista das necessidades da atividade.

“Houve comprometimento de muita gente em participar do APL. Como disse, os investimentos são altos para dar uma cara nova à indústria de cerâmica do estado com um melhor produto, de melhor aceitação, com aumento de emprego, mão de obra qualificada. Todos os planejamentos feitos pela SEDETEC não foram concretizados porque necessita de dinheiro. Embora o governo atual tenha se preocupado com a atividade, o estado precisa fazer muito mais para dar uma melhor condição às indústrias de cerâmica do estado a se desenvolverem, crescerem e terem mais condições de competitividade no mercado (AGE 2)”.

O empresário AGE 4 se queixou da descontinuidade das ações e afirmou que a incerteza de seu prosseguimento os deixa ressabiados em novas iniciativas. O empresário justifica a desconfiança com um exemplo:

“Existem algumas instituições que não terminam as ações. Infelizmente ocorre isso. A última agora foi a do Programa Setorial da Qualidade que nós pagamos e até agora nada. O pessoal do IEL e SENAI justificou dizendo que tiveram problemas com os consultores de fora contratados. Já é a terceira vez ou quarta vez que o projeto começa e não termina (AGE 4)”.

Adicionalmente, o empresário AGE 4 expôs que essa postura não se restringe ao SENAI. Afirmou que fatos dessa natureza aconteceram com a SEDETEC, IEL, SEBRAE. Que parece ser “fogo de palha” das instituições.

Houve o caso também do empresário AGE 3 que alegou que a universidade se comprometeu a dar capacitação à mão de obra da empresa, mas não o fez, e que a instituição

demorava a dar o resultado das análises laboratoriais da matéria-prima coletada; que, quando o resultado chegava, não tinha mais serventia. O empresário AGE 3 explica como esse fato ocorreu:

“Nesse projeto com a UFS, o pessoal levava determinada argila para fazer análise nos laboratórios da universidade, mas quando o resultado vinha chegar, eu já não tinha mais aquela argila, aí não tinha mais o que fazer, entendeu? A quantidade de matéria-prima que a gente usa é muito grande e aqui a gente não usa argila de um mesmo lugar. Então, não tem como eu corrigir o problema que eu tenho (AGE 3)”.

As reuniões entre as empresas associadas ao IPC ocorrem uma vez por mês e têm como objetivo discutir soluções para problemas do setor, dar conhecimento do andamento de ações e prestar contas. Segundo o presidente do IPC, ainda existe a possibilidade de convocação de reuniões extraordinárias caso haja algum assunto urgente a ser resolvido. O contato mais informal é proporcionado pelo almoço que acontece após as reuniões.

Com referência à participação dos ceramistas nas reuniões do IPC e do sindicato, os empresários AGE 2 e AGE 4 garantiram que participam de todas as reuniões tanto do IPC quanto do sindicato; o AGE 1 afirmou participar apenas das reuniões do IPC, tendo em vista que não é sindicalizado, e o AGE 3 assegurou que participa das reuniões do sindicato, mas que tem participado cada vez menos das reuniões do IPC. De acordo com o agente, nas últimas três reuniões ele não compareceu. O AGE 3 explica que discorda do modo de pensar do IPC e, por isso, não vê sentido em continuar participando da entidade.

“Eu acho que a cada reunião eles trazem mais e mais ‘coisa’ e termina que não consegue dar conta. A pilha de problemas vai crescendo e não têm solução. Precisa ser mais objetivo. Estou até deixando de participar e disse que pretendo me afastar. Eu entendo que não é dessa maneira. Tem que definir prioridades (AGE 3)”.

No que tange à legitimidade dos líderes locais, os empresários AGE 3 e AGE 4 declaram que o atual presidente é de fato quem exerce a liderança no Baixo São Francisco:

“É ele. Tem que ser ele. Ele é uma pessoa dedicada, eu só acho que ele sonha muito. Tem que pisar mais no chão e definir o que é prioridade (AGE 3)”.

“Aquele cara é fora de série (sic). Ele é um líder nato e briga, viu? Sabe resolver nossos problemas. É claro que nas reuniões internas temos divergências, mas depois que a gente lava a roupa suja, a gente sai unido com a decisão tomada (AGE 4)”.

Sob a ótica dos gestores institucionais, a governança tem viabilizado o acesso a informações técnicas e gerenciais, conscientizado sobre a necessidade de redução de custos e contribuído para a melhoria dos processos de produção das indústrias. A articulação de organismos de representação dos ceramistas com instituições parceiras foi também apontada pelo gestor AGI 2.

“Antes, você tinha o sindicato e o IPC que trabalhavam pela atividade produtiva de forma separada. Hoje os dois trabalham de forma conjunta não em todas, mas na maioria das ações (AGI 2)”.

Outro progresso destacado pelos gestores foi a aproximação da atividade produtiva e a Administração Estadual de Meio Ambiente através da intermediação da SEDETEC, que culminou na definição de um plano de trabalho conjunto das instituições e entidades de classe. A iniciativa do governo do estado de instalar o Núcleo Estadual de APLs para trabalhar as diversas atividades de forma conjunta, visando ao desenvolvimento do estado de Sergipe, foi igualmente bem avaliada pelos gestores.

A GP acredita que o maior avanço é a conscientização dos empresários de que um ceramista não é inimigo do outro. GP afirma que isso ainda existe, mas que, paulatinamente, o associativismo tem se materializado com o estímulo das instituições.

Na visão do gestor AGI 3, os empresários estão mais conscientes da necessidade de seguir normas técnicas, conforme revela:

“Acho que principalmente com relação à questão da conscientização de que eles têm de seguir normas técnicas. Do ponto de vista do setor, eu acho que o maior avanço foi esse (AGI 3)”.

Por sua vez, na visão dos empresários, a governança viabilizou o manejo de eucalipto em área disponibilizada pela COHIDRO, o convênio de cooperação técnica com a universidade. Segundo o empresário AGE 4, o IPC tem viabilizado a reunião dos ceramistas para troca de informações e discussão dos problemas do setor, o que antes não acontecia.

5.1.5.3 Papel da Governança Privada

No que concerne à governança privada, Suzigan, Garcia e Furtado (2002) destacam o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento. De acordo com os autores essas instituições podem atuar como elementos catalisadores do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção do conjunto das empresas.

O estudo procurou entender a contribuição das associações de classe no que diz respeito ao estímulo em pensar no futuro da atividade, a disponibilização de informações de interesse da atividade, a divulgação de fontes e formas de financiamento, o auxílio à definição de objetivos comuns para a atividade, a promoção de ações cooperativas, a criação de ambientes de discussão, a promoção de capacitação para as empresas e a realização de feiras comerciais e eventos técnicos.

Na avaliação do empresário AGE 2, se dependesse do SINDICER/SE, os ceramistas ainda estariam no passado, mas para o empresário AGE 3 a percepção é positiva:

“Esse empenho que o Sindicer teve em querer legalizar as cerâmicas, eu acho que comprova isso. Porque quem não conseguisse se enquadrar não continuava na atividade. Então eu acho que foi um trabalho brilhante que tem permitido a gente trabalhar (AGE 3)”.

Os empresários ainda afirmaram que o IPC está na vanguarda, por ter alcançado resultados significativos em apenas cinco anos de formação e por estar desenvolvendo ações estratégicas, como o contrato de comodato com o governo para utilização de área para manejo de eucalipto e o convênio de cooperação técnica com a UFS.

Já no tocante à disponibilização de informações pelo SINDICER/SE sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, o empresário AGE 2 considera que esse tipo de ação não ocorre. Os empresários AGE 3 e AGE 4 acreditam que essas informações são individuais, e cada empresário sabe o que é melhor para sua empresa.

Quanto à contribuição do IPC nesse aspecto, o pensamento dos entrevistados pode ser sintetizado através da visão do AGE 1:

“Eu avalio o IPC de uma forma espetacular. Pelo menos, o nosso presidente é uma pessoa que corre atrás. Inclusive ele nos deu conhecimento da existência de uma área em Propriá para os ceramistas do Baixo São Francisco ligados ao IPC ‘puxarem barro’ (AGE 1)”.

No que concerne à divulgação de fontes e formas de financiamento, o empresário AGE 2 alegou que não recebe nenhuma orientação do sindicato nesse sentido. O AGE 3 afirmou que o presidente do sindicato tem interesse, leva profissionais para darem palestras sobre linhas de crédito disponíveis, mas que tudo esbarra na falta de licença. O AGE 4 apresentou o mesmo pensamento do AGE 3 e complementou que existe muita burocracia para crédito insuficiente às necessidades das empresas, conforme salienta:

“Para você ver, o cartão BNDES nos oferece R\$ 50.000,00. Não dá para comprar nada, só um motor, e o resto? Aí eu nem quero (AGE 4)”.

Sobre a atuação no que diz respeito ao crédito, os empresários informaram que o IPC é preocupado com essa questão, como AGE 1 exemplifica:

“Eu chego no Bradesco e tem uma linha de crédito, eu passo para Colaço [presidente do IPC], e ele repassa um e-mail para os colegas. Aquele que tiver condições de tomar financiamento, toma porque já tem a informação (AGE 1)”.

No auxílio à definição de objetivos comuns para o APL, o AGE 3 acredita que, apesar de haver mais empresas envolvidas, o SINDICER/SE é mais bem sucedido nesse aspecto do

que o IPC. Ele afirma que cada ceramista dá sua posição, mas que chegam a um consenso, o que não ocorre com o IPC:

“No IPC não tem como. A cada reunião trazem mais coisas, aí não tem como amarrar, como fechar (AGE 3)”.

O empresário AGE 4, por sua vez, afirma que o SINDICER/SE não tem essa política e que se reúne apenas duas ou três vezes por ano.

A respeito da promoção de ações cooperativas, os ceramistas acreditam que o SINDICER/SE deixa a desejar. Na avaliação do AGE 2, as ações cooperativas são uma constante entre as cerâmicas do IPC. Os empresários AGE 1, AGE 3 e AGE 4 declararam que ações cooperativas são promovidas, mas AGE 3 e AGE 4 pensam que as ações deveriam ser mais frequentes.

A contribuição do SINDICER/SE e do IPC, no que concerne à criação de ambientes de discussão, se restringe às reuniões formais das entidades.

Os empresários foram unânimes em dizer que não existe nenhuma ação do sindicato ou IPC relacionada à promoção de capacitação para as empresas, mas o AGE 2 deixou transparecer que as capacitações são amplamente desejadas.

“Isso é um sonho a ser realizado porque nós temos uma deficiência muito grande de pessoas qualificadas na área de cerâmica (AGE 2)”.

As feiras comerciais ou eventos técnicos não são realizados, segundo o AGE 2, por falta de recursos, mas o AGE 3 afirmou que instituições parceiras suprem essa necessidade.

O resumo das informações do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco segundo os elementos de análise, é apresentado no quadro 8.

Quadro 8 - Quadro resumo das informações do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco

Elementos de Análise	Informações do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco
Características do APL	<ul style="list-style-type: none"> - 12 indústrias formais - 75% de micro e 25% de pequenas empresas - 177 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produto especializado: blocos e lajotas - Mercado: Local/Regional - Grau de territorialidade: baixo
Perfil dos Agentes Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa privada de consultoria, secretaria de governo e instituição de ensino e pesquisa que são responsáveis pelas consultorias, elaboração do plano de desenvolvimento do APL, articulação com instituições, acompanhamento das ações, ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisa.
Perfil dos Agentes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 9 anos - Número médio de empregos gerados: 41 empregos - Principais produtos: Blocos e lajotas - Principais mercados: Sergipe e Alagoas

Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, veículos (tratores), argila e lenha. - Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do IPC. - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: Negociação com órgãos, por exemplo, no tocante às exigências da legislação ambiental; busca de fontes alternativas de energia e de novos depósitos de argila com o objetivo de dar continuidade à atividade cerâmica na região. - Formas relevantes de cooperação com instituições: acordo de cooperação técnica com a UFS, cessão de área para manejo de eucalipto por meio de parceria com o governo. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: permanência da empresa no mercado, falta de conhecimento sobre o setor, desejo de romper com o isolamento da região e de dar conhecimento às instituições da existência de cerâmicas no Baixo São Francisco. - Fatores inibidores da cooperação: um ceramista ver o outro como adversário, individualismo, oportunismo, o fato de as indústrias maiores quererem vender por um preço muito baixo. - Concorrência entre agentes econômicos: preço e qualidade.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Configuração: governança na forma de rede - Entidades que exercem a governança privada: IPC e SINDICER/SE. - Instituições que participam do APL: são 15 instituições parceiras, entre agentes financeiros, instituições de ensino e pesquisa, sistema S, secretarias e órgãos do governo estadual. - Características da governança: governança privada, sobretudo reativa; não há sobreposição de ações, mas ações inconclusas e a articulação entre as instituições necessita de melhoras; ações alinhadas às necessidades locais, entretanto existem poucas ações em vista do que a atividade precisa; reuniões do IPC ocorrem uma vez por mês; liderança legítima; a governança tem viabilizado acesso a informações, conscientização para redução de custos e cumprimento de normas técnicas, articulação com instituições parceiras, aproximação dos ceramistas com órgãos ambientais, manejo de eucalipto em área disponibilizada pelo governo, convênio de cooperação técnica com a UFS. - Papel da governança privada: estimula a pensar no futuro, disponibiliza informações técnicas, divulga fontes e formas de financiamento, promove ações cooperativas.

Fonte: Pesquisa de campo

4.2 O CASO DO APL DE CERÂMICA VERMELHA DO SUL SERGIPANO

4.2.1 Características do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano

O APL de Cerâmica Vermelha está localizado na região Sul do Estado de Sergipe, conforme figura 3, e abrange os municípios de Tomar do Geru, Umbaúba e Itabaianinha, município que concentra o maior número de indústrias cerâmicas do estado.

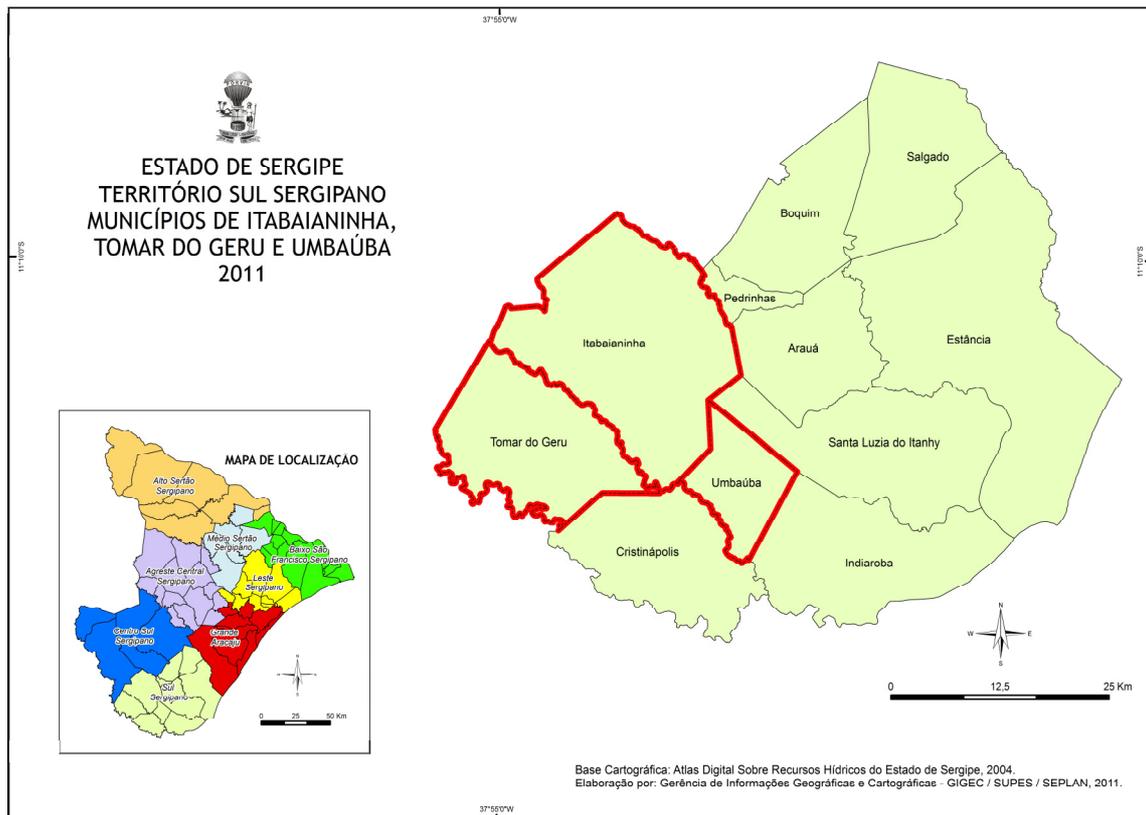


Figura 3 - Localização do Sul Sergipano com destaque para os municípios do APL de Cerâmica Vermelha
 Fonte: Gerência de Informações Geográficas e Cartográficas – GIGEC/SUPES/SEPLAN (2011)

Segundo dados da RAIS (2009), atualmente existem trinta e quatro indústrias cerâmicas formais nos municípios que integram o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, das quais 53% representam micro empresas e 47% pequenas empresas. Observa-se que a estrutura econômica do APL é desconcentrada.

O APL em questão emprega formalmente 949 pessoas (RAIS, 2009), entretanto, é interessante destacar que esse número é ainda maior se for considerada a mão de obra informal empregada nas indústrias formais e nas olarias - unidades, em sua maioria, informais responsáveis pela fabricação de telhas, tijolos e manilhas de cerâmica vermelha.

De acordo com levantamento da CODISE (2010) as cerâmicas do município de Itabaianinha produzem cerca de 15 milhões de blocos, além de 800 mil lajotas por mês destinados ao abastecimento dos mercados baiano, sobretudo, e sergipano. O mercado, deste modo, é local/regional.

A maioria das cerâmicas não interage com instituições de ensino e pesquisa e as que mantêm alguma relação o fazem esporadicamente por meio de projetos aprovados em editais. Apesar disso, em decorrência das exigências do órgão estadual do meio ambiente, o sindicato dos ceramistas, na pessoa de seu presidente, investiu no desenvolvimento de um equipamento de fibra de vidro capaz de lavar os gases emitidos pelas chaminés das cerâmicas.

De modo similar ao APL de cerâmica do Baixo São Francisco, o arranjo do Sul Sergipano apresentou baixo grau de territorialidade, tendo em vista que a dependência de recurso natural, a argila, e o alto custo de transporte da matéria-prima parecem ser os principais fatores que determinam a localização do APL.

4.2.2 Perfil dos Agentes Institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano

O IEL e a CODISE são alguns dos agentes institucionais mais participativos, responsáveis por ações importantes que têm contribuído para o desenvolvimento do APL.

O IEL promove a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento. Por meio de programas como o PROCOMPI trabalha a competitividade das micro e pequenas indústrias cerâmicas do APL, além de realizar ações com vistas ao fortalecimento do sindicato dos ceramistas.

A CODISE realiza pesquisas no setor mineral em parceria com o ITPS, a Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM, o Centro de Tecnologia Mineral - CETEM, afóra o apoio em negociações de interesse da classe com parceiros. A instituição tem, conforme apresentado no quadro 9, o objetivo de fomentar a geração de indústrias em Sergipe e, no APL, além das ações anteriormente citadas, divulga os incentivos concedidos às indústrias pelo Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial – PSDI, analisa os projetos submetidos e dá apoio técnico na elaboração de planos de ação.

Quadro 9 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano participantes da pesquisa

Agente Institucional	Funções/Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
CODISE	Fomentar a geração de indústrias.	Apoio.	Divulgação e análise de: Incentivos do PSDI, apoio técnico nos planos de ação.
IEL	Promover a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.	Parceria.	Capacitação e Consultoria.

Fonte: Hansen et al (2009b)

Para melhor compreensão dos depoimentos, na descrição do caso, os gestores institucionais estarão referenciados como AGI 1 e AGI 2.

4.2.3 Perfil dos Agentes Econômicos do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano

As indústrias participantes da pesquisa têm em média 18 anos de existência e sessenta e quatro funcionários diretos, além de terceirizados que transportam a argila da jazida para as cerâmicas. A maior empregadora é a Cerâmica Borges, que possui noventa e seis funcionários formais. Apenas a Cerâmica Jacaré, uma das primeiras a se instalar no município de Itabaianinha, alegou produzir blocos e lajotas, as demais declararam produzir apenas blocos. Os mercados atendidos são Sergipe e Bahia, destacando-se a importância do estado da Bahia nos negócios de quatro cerâmicas que vendem, entre 85% e 95% da produção para este estado. Apenas a Cerâmica União vende 80% de sua produção para Sergipe, mais especificamente Lagarto, e 20% para o estado da Bahia. Este agente foi o que apresentou menor número de funcionários do conjunto das cinco cerâmicas analisadas. O resumo do perfil dos agentes econômicos encontra-se no quadro 10.

Quadro 10 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano participantes da pesquisa

Agente Econômico	Ano de fundação	No. de funcionários	Produtos	Principais mercados atendidos
Cer. Jacaré	1960	62	Blocos e lajotas	Sergipe e Bahia
Cer. Borges	1980	96	Blocos	Sergipe e Bahia
Cer. União	1998	20	Blocos	Sergipe e Bahia
Cer. Santana	1977	88	Blocos	Sergipe e Bahia
Cer. São Luiz Gonzaga	2000	55	Blocos	Sergipe e Bahia

Fonte: Elaborado pela autora

Os empresários do referido arranjo são do sexo masculino, têm uma média de idade elevada, 56 anos, e grau de instrução baixo, como apresentado no quadro 11, com apenas um empresário com formação superior em Engenharia Mecânica. Com relação a experiência anterior ao negócio, o mais jovem do grupo afirmou ter sido sempre ceramista, dois afirmaram terem sido caminhoneiros/caçambeiros, outro possuiu uma serraria e uma olaria antes de abrir a cerâmica e por fim, outro afirmou ter trabalhado como atravessador de blocos, comprando os produtos cerâmicos para revender no estado da Bahia.

Quadro 11 - Perfil dos empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano entrevistados

Empresário	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Área de formação	Experiência anterior
AGE 1	Masculino	54	2º grau incompleto	-	Caminhoneiro/ Caçambeiro
AGE 2	Masculino	71	Universitário completo	Engenharia Mecânica	Possuía uma serraria
AGE 3	Masculino	31	2º grau incompleto	-	Sempre foi ceramista
AGE 4	Masculino	62	1º grau completo	-	Caçambeiro
AGE 5	Masculino	63	2º grau incompleto	-	Atravessador de blocos

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor compreensão dos depoimentos, na descrição do caso, os empresários entrevistados estarão referenciados como AGE 1, AGE 2, AGE 3, AGE 4 e AGE 5.

4.2.4 Cooperação

Foram identificadas, entre os agentes do APL, ações de compra conjunta de veículos e equipamentos, além do empréstimo de equipamentos e matéria-prima. Para o empresário AGE 4, as parcerias acontecem com outros ceramistas da família Guimarães, que possui o maior número de cerâmicas no município e detém a presidência do sindicato de indústrias cerâmicas do estado, como visto em seu depoimento:

“Existe parceria sim. Já compramos veículos, existe o empréstimo de máquinas, de barro entre os ceramistas da família. O que acontece é que as cerâmicas daqui de Itabaianinha são a maioria da nossa família. A gente que iniciou a atividade de cerâmica aqui. A São José e outras são todas de parentes nossos, todos primos, então um ajuda o outro (AGE 4)”.

O empresário AGE 5 declarou que a parceria com outras cerâmicas já ocorreu para compra de um trator e explicou como ocorreu:

“A gente acertou de receber todo mês um trator e a fábrica se comprometeu em não aumentar o valor do trator durante 10 meses. A gente faria uma espécie de um bolão para ver quem ia receber o trator daquele mês e cada um dos 10 empresários pagava

R\$2.500,00 por mês. Todo mês a gente pagaria juntos R\$25.000,00 e teria um trator, só que a empresa confiou tanto que entregou os tratores antes (AGE 5)”.

Para o empresário AGE 1, somente ocorre o empréstimo de máquinas. Em oposição aos demais, o empresário AGE 2 declarou que não coopera e que não existe cooperação entre ceramistas de Itabaianinha. Para ele a classe não se une para realizar ações conjuntas, conforme coloca:

“Esse negócio de parceria não existe aqui. Os ceramistas não se unem (AGE 2)”.

Com referência a cooperação multilateral, foi identificado o pleito do sindicato junto ao BANESE para abertura de linha de financiamento especial para instalação de filtro de lavagem de gases nas pequenas indústrias cerâmicas.

Ações de cooperação entre os agentes econômicos e institucionais são escassas. Com as instituições de ensino, foi detectada a existência de parceria com a UFS para realização de projeto, entretanto o empresário AGE 1 declarou desconhecer qual a sua situação.

O empresário AGE 5 informou que recebeu a visita de equipe da universidade e que a mesma lhe deu orientações sobre o processo produtivo:

“Vieram aqui e deram umas orientações para gente de como melhorar a parte da queima, essas coisas... (AGE 5)”

Os empresários AGE 2, AGE 3 e AGE 4 declararam que não têm parceria firmada com instituições de ensino e pesquisa. O AGE 2 declarou que até foi convidado a participar de parcerias com a universidade, mas não houve interesse de sua parte por não enxergar benefícios para sua empresa, conforme explica:

“Eu mesmo nunca participei de nada nesse sentido, já recebi convite, mas eu nunca fui porque não vejo como aproveitar nada. Primeiro, o funcionário é treinado, ensinam as coisas a ele e depois ele sai da minha cerâmica e vai para outra, então não vai beneficiar nossa cerâmica em nada, só vai beneficiar o funcionário (AGE 2)”.

Com institutos de pesquisa, apenas o empresário AGE 1, afirmou ter realizado análises no ITPS, como declara:

“Já fiz uma análise física de argila no ITPS, mas só dizem o que é que tem, se tem ferro, alumínio, essas coisas (AGE 1)”.

A respeito da cooperação com o SEBRAE, o empresário AGE 1 declarou ter participado do PROCOMPI, programa executado, no início, pelo SEBRAE e IEL e depois apenas pelo IEL. O empresário AGE 3 declarou já ter participado de cursos promovidos pela instituição. Por sua vez, AGE 4 se restringiu a dizer que tem um bom relacionamento com o

SEBRAE, mas não enumerou as ações das quais participou, comportamento similar ao do empresário AGE 5.

O empresário AGE 2 declarou ter conhecimento de que o SEBRAE realiza muitas ações no município, mas alegou que nunca participou porque não teve interesse.

Sobre a cooperação com o SENAI, o empresário AGE 1 demonstrou seu descontentamento com a instituição, uma vez que terá que enviar amostra de matéria-prima para análise no SENAI de Dendezeiros (BA) porque o laboratório do SENAI de Sergipe só realiza ensaios com o bloco pronto, como pode ser observado em seu depoimento:

“Estou precisando fazer uma análise tecnológica da argila e em Sergipe não faz essa análise. O SENAI daqui só faz o ensaio com o bloco queimado. Descobri que o SENAI de Dendezeiros faz a análise que eu quero, aí vou ter que enviar para lá. Eu não entendo porque isso ocorre. Sergipe é um pólo cerâmico do nordeste, Itabaianinha especificamente, e não tem esse tipo de serviço... (AGE 1)”

Em contrapartida, o empresário AGE 4, declarou que recentemente teve argila coletada pelo SENAI para análise.

Os empresários AGE 3 e AGE 5 declararam que já participaram de capacitações realizadas pela instituição e o AGE 2 afirmou que está participando do Programa Setorial da Qualidade - PSQ que está sendo executando pelo SENAI:

“Estamos no PSQ. Foram coletadas as amostras, mas o projeto ainda não foi concluído. Começou em 2009, mas até agora não foi concluído (AGE 2)”.

Quanto às parcerias com as instituições financeiras, a maioria dos empresários indicou que o melhor relacionamento é com o Banco do Nordeste. Com relação a atuação do Banco do Estado de Sergipe e Banco do Brasil, AGE 1 e AGE 2 foram críticos, como pode ser observado:

“O BANESE é muito travado (AGE 1)”.

“No BANESE e BB nós não tomamos dinheiro não. Eles não oferecem para gente, mas também eu não quero porque o juro é caro. O governo deveria emprestar a um juro barato, mas não empresta. Só existe juro barato ainda no BNB, é só onde tem que eu saiba (AGE 2)”.

O único empresário que mantém relacionamento com o Banco de Brasil é AGE 3, que destacou algumas operações realizadas no banco.

“No Banco do Brasil a gente faz muito financiamento e a movimentação financeira da minha empresa é lá (AGE 3)”.

O empresário AGE 4 afirmou que por não ter acesso facilitado ao crédito nos bancos oficiais, recorre a agiota:

“Saí agora da casa de um agiota. Agiota empresta até 1 milhão, se você quiser. Deposita na sua conta e não pede nada. E eu com uma empresa dessa não consigo ‘pegar’ nada em banco (AGE 4)”.

Com referência ao relacionamento com o governo, o empresário AGE 1 afirmou ter boa relação, AGE 2 informou que o governo não é ruim com os ceramistas, mas ele não mantém nenhum tipo de relação com o poder público estadual. AGE 3 e AGE 5 declararam que o governo não ajuda o setor e o AGE 4 disse que o governo se restringe a fiscalizar as cerâmicas, como visto em seu depoimento:

“Para falar a verdade, os órgãos do governo só vêm aqui para fiscalizar. Não existe parceria nenhuma, nenhum apoio (AGE 4)”.

Com relação à cooperação com a prefeitura de Itabaianinha, apenas AGE 3 apresentou opinião favorável, conforme declaração abaixo. Os demais entrevistados declararam que não há parceria e que a prefeitura não tem contribuído para o desenvolvimento da atividade no município.

“A prefeitura reforma estradas, procurar de uma certa forma amenizar os prejuízos do transporte dos nossos produtos (AGE 3)”.

Sobre a relação com o sindicato, os empresários AGE 1 e AGE 2 declararam que o relacionamento é bom, entretanto, fizeram ressalvas:

“Relacionamento é bom, apesar que deixa muito a desejar porque não tem uma assessoria jurídica, se precisar de um advogado para defender a gente não tem. A gente paga o Sindicar, mas não tem retorno nenhum (AGE 1)”.

“Me dou muito bem com Zé Abílio [presidente do sindicato], mas para mim o sindicato não serve (AGE 2)”.

O empresário AGE 3 considera que os ceramistas têm de ser mais atuantes, para que a relação melhore:

“O relacionamento é bom e o sindicato funciona. Agora não depende só do presidente, os ceramistas têm que chegar junto também. Participar das reuniões (AGE 5)”.

Por fim, o empresário AGE 4 enumerou algumas ações promovidas pelo sindicato:

“O sindicato traz muitas coisas para nós aqui. Conseguiram para todas as cerâmicas fazerem exames periódicos através da Federação da Indústrias. Esse negócio do programa de qualidade com o SENAI foi através do sindicato. O financiamento com o Banco do Estado [BANESE] para instalação dos filtros de lavagem de gases foi o sindicato que pressionou (AGE 4)”.

Também foram levantadas as razões que motivaram a ação conjunta dos empresários. Observou-se que existem entre AGE 3, AGE 4 e AGE 5 atitudes positivas:

“Acho que é a vontade de ajudar os parentes (AGE 3)”.

“Eu penso que a união faz a força. As vezes eu não tenho conhecimento, mas o outro tem. Na compra de máquinas mesmo, um foi avalista do outro (AGE 4)”.

“A necessidade de comprar o trator me levou a fazer a parceria porque não podia pagar à vista e através da parceria conseguia uma condição melhor de pagamento. E

a necessidade de não parar a produção, leva a gente a pedir a máquina emprestada (AGE 5)”.

A falta de honestidade, de confiança e o individualismo foram destacados como fatores que dificultam a cooperação:

“Acho que falta honestidade. Por exemplo, um diz que vende o milheiro de bloco por R\$ 200,00 quando na verdade está vendendo por R\$150,00. Um mente para o outro. E todo mundo sabe quem está vendendo por quanto (AGE 1)”.

“O que dificulta é que é cada um por si. Querem trabalhar sozinhos. Eu não sou assim, mas eles são aí não tem como (AGE 2)”.

“A gente não quer parceria com quem não é igual a gente, com quem a gente não confia, entendeu?”

Ocorre muitas vezes de eu não fazer parceria para não perder a amizade, porque a gente combina uma coisa e a pessoa não cumpre, aí fico bem chateado e me afasto. Então para evitar, não faço parceria mais com os menores porque já tentei e não deu certo (AGE 5)”.

A confiança é vista por Albagli e Maciel (2003, p. 428) como instrumento para azeitar e melhorar a eficiência das relações entre agentes econômicos. Constitui-se ingrediente chave para reduzir os que os economistas neoclássicos denominam de “falhas de mercado”, aumentando a previsibilidade do entorno e diminuindo riscos.

Sobre a confiança entre agentes econômicos e agentes institucionais, GP considera que existe confiança entre as partes e que os empresários estão aprendendo a se relacionar com as instituições:

“Confiam sim. Eles são meio desconfiados porque nunca lidaram com as instituições, sempre viveram isolados, não tinha essa relação. Tinha uma associação, mas não era muito ativa (GP)”.

Na visão dos gestores AGI 1 e AGE 2 a confiança dos empresários nas instituições tem crescido:

“No geral, eu tenho impressão que eles confiam nas instituições porque toda vez que tem um problema, eles nos procuram. Ou vem aqui ou vão no IEL. Sempre assim. Isso é uma forma de mostrar confiança, na minha opinião (AGE 1)”.

“Hoje Sr. Abílio não faz nada sem conversar com a gente antes, então isso mostra o nível de confiança que tem não só em nós, mas em algumas outras instituições também (AGI 2)”.

Com referência à concorrência entre os agentes econômicos, os empresários destacam que existe competição de preço e de qualidade:

“É pelo preço mesmo. A gente tem que ir pela Bahia [pelo preço praticado pelas cerâmicas desse estado], porque senão não vende lá (AGE 2)”.

“A competição é baseada no preço e na qualidade. As vezes você consegue fazer um bloco bom, as vezes não. Porque barro diferencia o produto final, acontece também de às vezes conseguir queima bem, e outras vezes errar. Dependendo disso e do mercado a gente define preço (AGE 3)”.

“A gente compete mais em qualidade. Apesar de cada um ter seu preço, os preços são mais ou menos parecidos (AGE 5)”.

O empresário AGE 1 destaca a concorrência desleal por parte dos ceramistas que empregam mão de obra informal e não têm obrigatoriedade no pagamento de impostos:

“O que acontece é que eu tenho meus funcionários todos registrados e o outro [o concorrente] não tem nem CNPJ. Meu custo de produção é lá em cima e aí não tem como acompanhar o preço deles. É um concorrência desleal (AGE 1)”.

Sobre o assunto, o gestor AGI 1 declarou:

“Embora, a estrutura de custos seja simples e bastante conhecida, ainda há práticas danosas da concorrência nefasta. Isso decorre, inclusive, da própria informalidade. Quando você tem informais no meio, concorrendo com unidades que estão prezando pelo cumprimento da lei, o quê que ocorre? A concorrência se torna desleal. O sujeito pratica um preço nocivo para o setor, é um preço baixo, aviltado. Eles deformam o mercado quando a competição é dessa natureza. Porque isso não é competir, isso não é uma concorrência leal (AGI 1)”.

4.2.5 Governança

A governança foi analisada a partir dos seguintes elementos: configuração, características e papel da governança privada.

4.2.5.1 Configuração da Governança

Considerando a classificação de Cassiolato e Szapiro (2003), verifica-se que a governança do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano se configura na forma de redes, tendo em vista que é uma aglomeração de micro e pequenas empresas onde existem de relações entre os agentes, em que nenhum deles é dominante. Das trinta e quatro indústrias cerâmicas formais existentes no APL, apenas nove são ligadas ao SINDICER/SE.

Assim como o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano apresenta um denso ambiente institucional, ou seja, conta com uma ampla rede de parceiros. O quadro 12 apresenta as instituições que participam do APL, segundo Hansen et al (2009b), com suas respectivas funções, papel no APL e formas de apoio.

Quadro 12 - Agentes institucionais do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano

Agente Institucional	Funções/ Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
BNB	Desenvolvimento/ Crédito.	Apoio através do crédito, ações complementares ao crédito.	Crédito, projetos de pesquisa e transferência de tecnologia, participação nos projetos.
BANESE	Satisfazer as necessidades de	Apoio na disponibilização	Financiamento através de

	informações e serviços financeiros.	de recursos.	linha de crédito.
BB	Impulsionar a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável.	Através do crédito/financiamento.	Linha de crédito, através do BB Giro APL.
UFS	Capacitar, estimular e desenvolver pesquisas e promover atividades de extensão relevantes à comunidade.	Apoio através da prestação de serviços de orientação e capacitação.	Ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisas.
ITPS	Prestar serviços tecnológicos, de metrologia e de pesquisa para a sociedade sergipana.	Apoio através da prestação de serviços.	A prestação de serviços, através da análise e consultoria.
FAPITEC	Fomento à pesquisa e inovação tecnológica.	Apoio.	Apoio a partir de projetos de pesquisa.
SEBRAE	Promover e consolidar a força empreendedora dos pequenos negócios.	Apoio nas áreas de capacitação, suporte técnico, gestão, tecnologia e mercado.	Consultoria e assistência técnica.
SENAI	Contribuir para o desenvolvimento industrial do Estado.	Capacitação e consultoria.	Capacitação, ações de desenvolvimento tecnológico, serviços de laboratório e consultorias.
IEL	Promover a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.	Parceria.	Capacitação e Consultoria.
ADEMA	Fiscalizar, licenciar e monitorar empreendimentos no estado de Sergipe.	Apoio.	Divulgação de informações sobre licenciamento na área ambiental.
CODISE	Fomentar a geração de negócios.	Apoio.	Divulgação e análise de: Incentivos do PSDI, apoio técnico nos planos de ação, conscientização.
PRONESE	Implementar programas e ações voltadas ao desenvolvimento territorial sustentável.	Apoio através da execução de vários programas que convergem para o atendimento dos APLs.	Financiamento com investimento, crédito e assistência técnica e acesso de mercado.
SEDETEC	Fomentar o desenvolvimento econômico sustentável de todos os territórios do Estado.	Coordenação do Núcleo de APL.	Elaborar os PDs, articular e acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento do APL.
SETRAPIS	Requalificação profissional e aproximação entre instituição e trabalhador	Qualificação	Qualificação profissional, comercialização dos produtos e intermediação financeira.
SEPLAN	Contribuir no desenvolvimento sustentável do Estado	Apoio	Agregação de valor aos produtos; e Capacitação em gestão.

Fonte: Hansen et al (2009b)

4.2.5.2 Características da Governança

Na análise das características da governança observou-se: se a governança local é pró-ativa, a articulação dos agentes institucionais, o alinhamento das ações institucionais às

necessidades locais, a frequência de reuniões do grupo, a participação das empresas nas reuniões, a legitimidade da liderança local e os resultados alcançados pela governança.

Na opinião dos gestores institucionais, a governança do APL ainda é reativa, apesar de AGI 1 ter identificado uma preocupação com o longo prazo:

“A gente não pode dizer que eles não tem planejamento. O próprio sindicato fez recentemente um planejamento estratégico. Esse documento revela a preocupação com o futuro. Agora, onde é que está esse planejamento, como ele está sendo implantado, aí é a nossa grande interrogação. Eu vejo uma preocupação maior em solucionar os problemas emergenciais. Nesse sentido o sindicato tem sido atuante e eficiente em mobilizar instituições (AGI 1)”.

O gestor AGI 2 explica como a governança pode ser casual:

“Por exemplo, um dos fatores que ajudou muito a gente fechar 20 empresas para um projeto que pretendíamos, não foi a conscientização e as palestras que eu fiz para eles, o que ajudou foi a exigência do CREA-SE [Conselho Regional de Engenharia e Agronomia dos Estado de Sergipe]. O CREA-SE estava exigindo à época que cada empresa contratasse um engenheiro de minas e um engenheiro de produção. O de minas responsável pelo processo de extração e outro para o processo de produção pagando 6 salários mínimos a cada engenheiro. Então, todos chegaram aqui com o papel do CREA-SE na mão pedindo que Paulo (Brandão, superintendente do IEL) fosse para reunião com eles e terminou a Federação entrando politicamente. Chamamos o CREA e dissemos que havia jurisprudência que o pequeno empresário não podia arcar com a exigência e isso foi uma das ações do início que fortaleceu a imagem do IEL e fez com que eles [os ceramistas] aderissem ao projeto, caso contrário... (AGI 2)”.

Os gestores institucionais, AGI 1 e AGI 2, afirmaram que não visualizam mais sobreposição de ações, mas concordam que a articulação entre os agentes institucionais precisa ser aprimorada:

“Eu diria que a articulação hoje é bem maior que no passado. Hoje já há uma interação maior entre os atores. Eu poderia dizer a você que não enxergo atualmente sobreposição, sabe? Eu não enxergo. Eu acho que o APL melhorou muito essa questão da sinergia. Está ótimo? Não, precisa sempre melhorar. Isso é o normal de um processo. Você está sempre buscando aprimorar, mas que já melhorou bastante (AGI 1)”.

“Sobreposição agora mais não, mas mesmo agora, como a gente não tem reuniões frequentes, recebe a notícia de capacitações só depois que ocorrem. O próprio SENAI faz e não avisa para que a gente possa articular e levar outra ação junta para aproveitar o esforço... (AGE 2)”

Na percepção da maioria dos empresários as ações desenvolvidas pelas instituições que compõem a governança estão alinhadas às necessidades locais da atividade cerâmica, no entanto AGE 4 e AGE 5 fizeram ressalvas:

“..Eu acho que eles [órgãos ambientais estadual e federal] deveriam rever as exigências e ver que têm de ser diferentes para pequenos e grandes ceramistas. Por exemplo, essa questão de lenha com o IBAMA [Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis]. Eles acham que cada cerâmica tem que ter uma área de reflorestamento. A gente tem, a cerâmica São José tem, mas as menores não têm condições (AGE 4)”.

“Estão [alinhadas] sim, mas acho que o governo e as instituições deveriam ter pessoas mais qualificadas para resolver os problemas da gente, sabe? A gente teve um problema com os filtros de lavagem de gases e não tinha um técnico para dizer se a gente estava indo no caminho certo ou não. Zé Abílio teve que viajar para vários estados para ver como estavam fazendo lá fora. A solução que os técnicos daqui arranjaram depois de algum tempo era caríssima, aí as cerâmicas não tinham condições de ‘botar’ em prática.

Outra coisa é que as ações ficam pela metade. A gente pagou aí um negócio de um programa de qualidade e o técnico não apareceu mais. Eu sei que a gente perdeu esse dinheiro (AGE 5)”.

Quanto a frequência na realização de reuniões foi percebido que existem divergências. Dois empresários, AGE 3 e AGE 4, integrantes da família do presidente do sindicato, afirmaram que o sindicato se reúne frequentemente, pelo menos uma vez no mês. Ao que parece o presidente se beneficia dos laços familiares e da proximidade entre os parentes para reuni-los com o objetivo de passar informações e dar orientações informalmente.

Para os demais ceramistas não existe periodicidade na ocorrência de reuniões:

“Não é de mês em mês, não. É de vez em vez. Não tem periodicidade definida. É para ter todo mês e não tem. Estamos no terceiro mês do ano e até agora não houve nenhuma reunião. Tem que ter a reunião para a gente discutir os problemas, as dificuldades e juntos pensarmos em uma solução. A associação de Itabaiana se reúne a cada quinze dias (AGE 1)”.

“É muito difícil se reunir. Se reúne de tempos em tempos. As vezes passa seis meses sem ter, as vezes se reúne duas vezes em 60 dias. Só se reúne quando há um problema (AGE 2)”.

Quando questionados se reconheciam a liderança do presidente do sindicato, todos os empresários afirmaram reconhecer o Sr. José Abílio como o líder dos ceramistas, contudo o empresário AGE 2 fez algumas considerações:

“Eu acho que Zé Abílio é a melhor pessoa mesmo. Apesar de que ele traz muita coisa não para os colegas, ele traz para ele mesmo, mas em outra eleição voto nele, a não ser que apareça outro que eu veja que é melhor que ele (AGE 2)”.

Os gestores institucionais, AGI 1 e AGI 2, levantaram problemas nessa liderança:

“Há uma ‘bronca’ dos ceramistas para com Zé Abílio, pois dizem que ele quer se perpetuar aí, mas veja bem, se você olhar, Sr. Abílio é a verdadeira liderança. Agora é preciso democratizar. Ele foi reeleito mais uma vez, não foi? (AGI1)”.

“Muitas empresas alegam que Sr. Abílio só quer as coisas para ele. Existe muito ciúme, só que todos eles são filiados ao Sindicar, todos eles votam no presidente do sindicato, então, quando chega aqui muitas vezes falando, eu digo: isso é um problema político que vocês têm que resolver (AGI 2)”.

Quanto aos resultados alcançados, os empresários não visualizaram muitas conquistas, mas destacaram a promoção de cursos, a realização de exames pela FIES, a liberação de linha de financiamento do BANESE para pequenas indústrias e o auxílio na liberação de jazidas.

4.2.5.3 Papel da Governança Privada

Verificou-se também a contribuição das associações de classe no que diz respeito ao estímulo em pensar no futuro da atividade, a disponibilização de informações de interesse da atividade, a divulgação de fontes e formas de financiamento, o auxílio à definição de objetivos comuns para a atividade, a promoção de ações cooperativas, a criação de ambientes de discussão, a promoção de capacitação para as empresas, a realização de feiras comerciais e eventos técnicos.

Os empresários AGE 1, AGE 2 e AGE 3 são da opinião que o sindicato não realiza ações voltadas para o futuro e AGE 3 ainda declara que as atitudes do presidente do sindicato sinalizam para o fechamento das cerâmicas:

“Não está estimulando não. Está procurando de certa forma fechar as cerâmicas. Acho que se não fosse parente dele já tinha fechado. Não entendo tem hora que dá a mão e tem hora que não dá (AGE 3)”.

O empresário AGE 4, por sua vez, discorda e acrescenta que o financiamento conseguido para as pequenas cerâmicas para implantação de filtros de lavagem de gases é uma prova da preocupação do sindicato com o futuro da atividade.

“Investimento em tecnologia, eu creio que é pensar no futuro. Esse financiamento do BANESE, conseguido pelo SINDICER, ajudou nisso (AGE 4)”.

Quanto a disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica e consultoria e a divulgação de fontes e formas de financiamento, o empresário AGE 4 destaca que o sindicato disponibiliza informações, principalmente, no que diz respeito à matéria-prima e a máquinas utilizadas no processo produtivo e o AGE 5 acredita que o SINDICER dá a sua parcela de contribuição nesse quesito, mas precisa melhorar e compreende porque o sindicato não faz mais:

“Ele faz, mas precisa melhorar. Na verdade, o sindicato precisava de uma pessoa que tivesse mais tempo para correr atrás disso. Então eu entendo porque ele não faz mais (AGE 5)”.

A opinião dos outros empresários é mais crítica:

“Antigamente quando era ainda associação, se reunia bem, vinha o pessoal da Itabaiana, conversava todo mundo, era bom. Depois que a associação passou a ser sindicato a coisa mudou. É difícil ter uma reunião e não traz nada, se traz fica para ele (AGE 2)”.

“As reuniões que tem são para a mesma coisa, orienta para a gente segurar os blocos, para não vender barato, diz para a gente providenciar licenças que vai ter fiscalização e pronto, cada um vai tomar conta do seu negócio. Com relação a contribuição do sindicato o que tenho a dizer é só isso (AGE 3)”.

Sobre o auxílio na definição de objetivos comuns para a atividade, AGE 5 acredita que o sindicato não colabora nesse sentido:

“Isso aí não está existindo, mais precisa. Agora eu acredito que não é por falta de capacidade de Zé Abílio, é por não priorizar. Eu acho que se outro entrar não vai fazer do mesmo jeito (AGE 5)”.

O empreendedor AGE 5 acredita que o estímulo a realização de ações cooperativas é pequeno e sugere o que poderia ser feito:

“O que ele estimula eu acho pouco. Acredito que se tivesse uma reunião mensal poderia nascer várias parcerias, a partir da troca de idéia dos empresários. Através de conversas é que as possibilidades de parceria aparecem (AGE 5)”.

Com relação a promoção de capacitações, apenas um dos empresários, AGE 1, alegou que o sindicato nunca contribui para qualificação da mão de obra local. Os demais declaram que a entidade já promoveu e ainda promove capacitações em parceria com instituições como SEBRAE e SENAI.

No que concerne a organização de eventos técnicos e comerciais por parte do SINDICER-SE, os empresário avaliam que a entidade contribui nesse sentido e expuseram que no ano de 2009 o encontro de sindicatos de cerâmica vermelha do nordeste foi realizado em Aracaju. AGE 4 ainda informou que de tempos em tempos o sindicato reúne fornecedores de máquinas para mostrar as novidades aos ceramistas do município.

A seguir, o quadro 13 traz o resumo das informações do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano.

Quadro 13 - Quadro resumo das informações do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano

Elementos de Análise	Informações do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano
Características do APL	<ul style="list-style-type: none"> - 34 indústrias formais e 78 olarias - 53% de micro e 47% de pequenas empresas - 949 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produção especializada em blocos - Mercado: Local/Regional - Grau de territorialidade: baixo
Perfil dos Agentes Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Órgão de governo e entidade do sistema indústria que são responsáveis por fomentar a geração de indústrias dando conhecimento aos empresários dos incentivos dados pelo estado e apoio técnico na elaboração de planos de ação e pela capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.
Perfil dos Agentes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 18 anos - Número médio de empregos gerados: 64 empregos - Principais produtos: Blocos - Principais mercados: Sergipe e Bahia
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, de matéria-prima e compra conjunta. - Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do SINDICER/SE - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: linha de financiamento especial do BANESE para instalação de filtros de lavagem de gases.

	<ul style="list-style-type: none"> - Formas relevantes de cooperação com instituições: Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias com SEBRAE e IEL e Programa Setorial da Qualidade com o SENAI. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: vontade de ajudar os parentes, acesso a novos conhecimentos, melhores condições de pagamento, oportunidade de melhoria nos processos da empresa. - Fatores inibidores da cooperação: falta de honestidade, de confiança e o individualismo. - Concorrência entre agentes econômicos: preço e qualidade.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Configuração: governança na forma de rede - Entidades que exercem a governança privada: SINDICER/SE. - Instituições que participam do APL: são 15 instituições parceiras, entre agentes financeiros, instituições de ensino e pesquisa, sistema S, secretarias e órgãos do governo estadual. - Características da governança: governança reativa; não há sobreposição de ações, mas a articulação entre agentes institucionais precisa ser aprimorada; as ações estão alinhadas às necessidades locais, contudo os empresários defendem que as exigências dos órgãos ambientais devem ser compatíveis ao porte da empresa e que o quadro de profissionais das instituições deveria ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas; não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato; liderança legítima, entretanto foi percebida uma preocupação com o fato de o presidente do sindicato ser o mesmo desde a criação da entidade há nove anos. - Papel da governança privada: promove capacitações e organiza eventos técnicos e comerciais.

Fonte: Pesquisa de campo

4.3 O CASO DO APL DE CONFECÇÕES DE ITABAIANINHA

4.3.1 Características do APL de Confeções de Itabaianinha

O APL de Confeções situa-se na região Sul do Estado de Sergipe, realçada na figura 4, e se limita ao município de Itabaianinha.

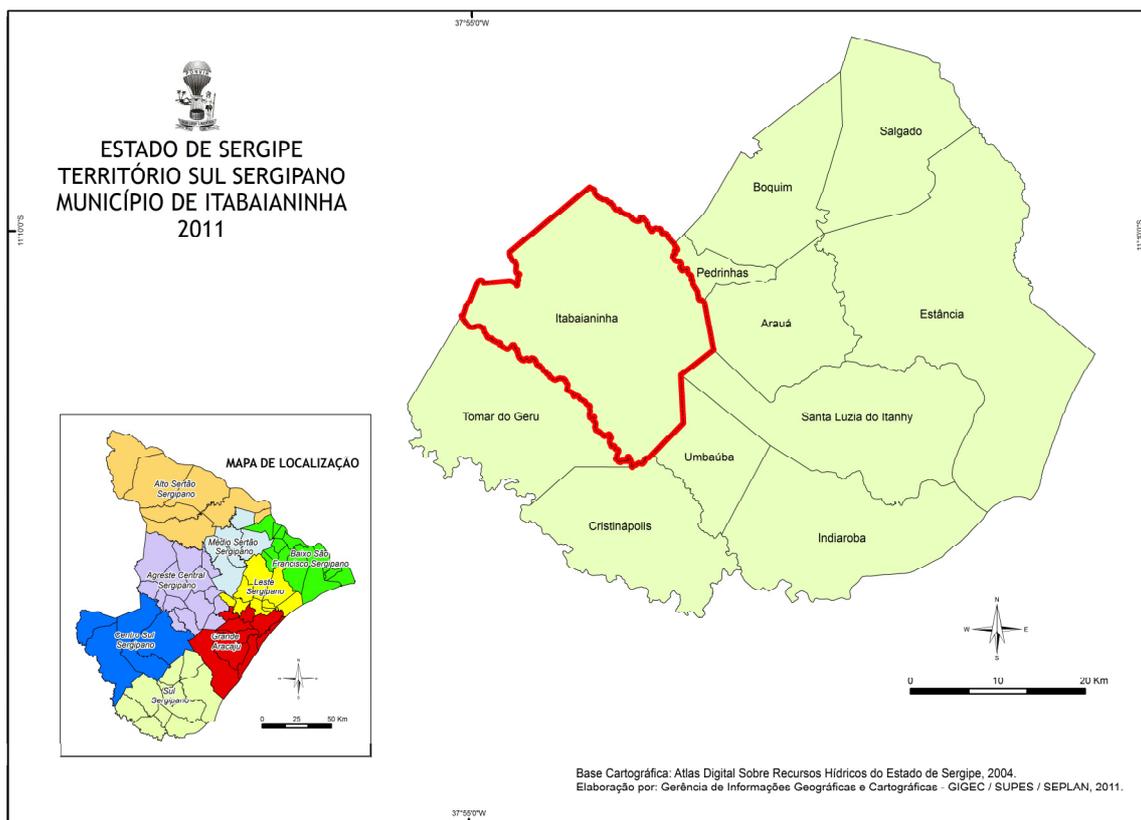


Figura 4 - Localização do município de Itabaianinha

Fonte: Gerência de Informações Geográficas e Cartográficas – GIGEC/SUPES/SEPLAN (2011)

Abriga, segundo a Associação da Confeção de Itabaianinha (ASK), cerca de 250 unidades produtivas, sendo que destas 17 são empresas formais (RAIS, 2009) e o restante empresas informais ou unidades domiciliares. É comum no APL a contratação informal de serviços de terceiros para executar alguma parte da produção, além da contratação de mão de obra sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Outra característica do APL de confeções é a terceirização de atividades complementares, como bordado ou *silk-screen*. De acordo com a RAIS (2009), o APL gera 71 empregos formais diretos, além da mão de obra informal empregada nas facções, como são conhecidas essas unidades responsáveis pela fabricação de parte das peças.

O APL tem uma produção especializada em peças do vestuário. Existem empresas fabricantes de moda íntima, feminina, masculina, infantil e moda praia/ginástica. As peças são comercializadas no município, a maioria em um shopping “a céu aberto” construído, em todo o Nordeste e também nas regiões Norte, Sul e Sudeste do país, entretanto, os principais compradores são dos municípios de Belém e São Paulo. Os produtos são vendidos a lojistas ou por meio de representantes.

Em relação à geração e difusão de inovações, verificou-se que, a ausência de interações entre as empresas e universidades ou institutos de pesquisa é desfavorável à geração de inovações uma vez que as pesquisas buscam a melhoria dos produtos e processos industriais.

Nota-se no APL de Itabaianinha que a atividade de confecções é altamente territorializada tendo em vista que sua viabilidade econômica está enraizada nas relações entre as empresas, entre as empresas e instituições e no aprendizado acumulado ao longo do tempo.

4.3.2 Perfil dos Agentes Institucionais do APL de Confecções de Itabaianinha

Os aspectos analisados para o delineamento do perfil dos agentes institucionais, entendidos como as instituições participantes do APL, foram: identificação dos agentes participantes do APL, função/objetivos gerais da instituição, papel no APL e formas de apoio.

Para o estudo de caso do APL de Confecções de Itabaianinha, foram entrevistados os representantes do IEL e do Banco do Brasil.

O IEL assume o papel de parceiro na elaboração de projetos para captação de recursos visando à capacitação e à prestação de serviços de consultoria às empresas do arranjo. O fator preponderante na escolha da instituição foi o papel que desempenhou na contratação do gestor do APL através de convênio com a SEDETEC e das ações de intervenção que tem desenvolvido junto às confecções do município através do Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEx.

O Banco do Brasil atua no APL oferecendo linhas de crédito e financiamento convencionais, além de linhas com condições especiais no intuito de promover a competitividade das empresas inseridas em APLs. A preferência pelo Banco do Brasil é justificada pela adoção da estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS, que tem proporcionado uma maior atuação da instituição junto às confecções do APL tendo como

finalidade a estruturação sustentável da atividade produtiva. O quadro 14 apresenta o perfil dos agentes institucionais entrevistados.

Quadro 14 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Confecções de Itabaianinha participantes da pesquisa

Agente Institucional	Funções/Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
IEL	Promover a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.	Parceria.	Capacitação e Consultoria.
BB	Impulsionar a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável.	Através do crédito/financiamento.	Linha de crédito, através do BB Giro APL.

Fonte: Hansen et al (2009b)

Para melhor compreensão dos relatos, os gestores institucionais estarão referenciados, no decorrer da descrição do caso, como AGI 1 e AGI 2.

4.3.3 Perfil dos Agentes Econômicos do APL de Confecções de Itabaianinha

Os agentes econômicos são as empresas que compõem o APL e suas características estão apresentadas no quadro 15.

Quadro 15 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Confecções de Itabaianinha participantes da pesquisa

Agente Econômico	Ano de fundação	No. de funcionários (Formais e Informais)	Produtos	Principais mercados atendidos
Linda	2005	35	Vestidos, blusas, shorts, camisetas em malha e tecido (Modinha feminina)	Sergipe, Bahia, Alagoas e Pernambuco
Bem Kerer	2008	12	Vestidos, camisetas para criança e regatas para mulheres (Modinha infantil e básica)	Bahia, São Paulo e Belém
Mimos	2005	17	Calçinha, <i>soutien</i> , <i>babydoll</i> e camisola (Moda íntima)	Sergipe (Aracaju, Estância, Boquim e Itabaiana)
Immersion	2006	19	Camisa, camiseta, regata, machão, bermuda e cueca (Moda masculina e íntima)	Nordeste, Belém, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Santa Catarina
Fifty Four	2010	24	Camisa de botão masculina (Moda masculina)	São Paulo e Belém

Fonte: Elaborado pela autora

Um das principais características do APL de Confecções de Itabaianinha é o fato de ser constituído por empresas relativamente jovens. Os empreendimentos têm em média quatro

anos de existência e a empresa mais antiga foi aberta no ano de 2005. O número de funcionários, considerando que o APL absorve mão de obra formal e informal, varia de 12 a 35 funcionários. Os dados coletados na pesquisa de campo são diferentes dos da base de dados da RAIS, visto que, enquanto os números oficiais informam que existem apenas microempresas no ramo de confecções no município, foi detectada a existência de pequenas empresas, se for considerada a mão de obra informal empregada.

Os produtos fabricados são peças do vestuário feminino, masculino, infantil, além de peças íntimas e moda praia, que são comercializadas dentro do estado de Sergipe, na Bahia, em Alagoas, Pernambuco, demais estados do Nordeste, além de três empresas que vendem em grande quantidade para São Paulo e Belém. Existe ainda o caso de uma empresa que comercializa suas peças em Minas Gerais, no Rio de Janeiro e em Santa Catarina.

Observou-se que a maioria dos empresários é do sexo feminino, com idade média de 32 anos; no qual o mais novo tem 24 e o mais velho tem 45 anos. A maioria dos empresários (60%) tem apenas o ensino médio completo e apenas um concluiu o curso superior em Letras, e outro tem curso superior incompleto.

Sobre a experiência anterior dos empresários, verificou-se que uma empresária tinha sido professora de inglês da rede municipal e havia trabalhado na confecção de uma tia, outra trabalhou em um supermercado e houve o caso de uma empresária que declarou ter trabalhado anteriormente no ramo de confecções, na função de operária em confecção da família e, posteriormente, como funcionária terceirizada de uma confecção de médio porte do município. Dos empresários, um havia trabalhado como balconista e gerente em uma loja de material de construção e depois como digitador e subgerente na confecção de médio porte do município. Outro empresário negociava laranjas, mas percebendo que o escoamento do produto ficava cada vez mais difícil, resolveu procurar a Grippon (empresa de médio porte do município) e começou a fazer facção para a empresa.

O resumo do perfil dos empresários encontra-se no quadro 16.

Quadro 16 - Perfil dos empresários do APL de Confecções de Itabaianinha entrevistados

Empresário (a)	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Área de formação	Experiência anterior
AGE 1	Feminino	30	Superior Completo	Letras	Professora de inglês da rede municipal, trabalhou em confecção da família
AGE 2	Feminino	25	2º grau completo	-	Operária na confecção da irmã, fazendo facção para Grippon
AGE 3	Feminino	24	2º grau completo	-	Trabalhou em supermercado como arrumadora do setor de perfumaria

AGE 4	Masculino	34	Superior incompleto	Administração	Jogador de futebol, balconista e gerente em loja de material de construção, digitador e sub-gerente na Grippon
AGE 5	Masculino	45	2º grau completo	-	Comprador e vendedor de laranja, fazendo facção para Grippon

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor compreensão dos relatos dos entrevistados, os empresários estarão referenciados no texto como AGE 1, AGE 2, AGE 3, AGE 4 e AGE 5.

4.3.4 Cooperação

A cooperação será analisada a partir dos elementos de análise definidos no estudo: formas de cooperação, razões que levaram a empresa a cooperar, fatores inibidores da cooperação e concorrência entre agentes econômicos.

Entre as empresas do APL de Confecções de Itabaianinha, foi constatada a existência de cooperação horizontal um vez que existe o empréstimo de máquinas e insumos, a produção conjunta, a compra conjunta de matéria-prima e equipamentos e ainda a parceria entre empresas e costureiras locais para equipar oficinas de costura.

O empréstimo de máquinas e matéria-prima entre os empresários é habitual e essa forma de cooperação, que acontece informalmente, foi apontada por quatro dos cinco empresários entrevistados. O mesmo não pode ser dito de parcerias que envolvam recursos, conforme depoimento de AGE 4:

“Quando se fala em parceria envolvendo responsabilidade de dinheiro, ninguém assume, mas em termos dessa parceria para empréstimo de máquina e de tecido, isso tem muito (AGE 4)”.

Essa cooperação se dá mais com empresas de amigos, como destacou um empresário em seu depoimento:

“Existe uma parceria mais com amigos. Faltou minha malha preta e preciso para terminar um pedido, então tem pessoas que a gente tem mais amizade que a gente liga pedindo e, quando a pessoa precisa, eu empresto também, sabe? Às vezes minha máquina quebra, e eu peço emprestada, às vezes a balança de pesar tecido do vizinho quebra, aí eu empresto (AGE 1)”.

No caso de AGE 2, a parceria se estabeleceu com a confecção do irmão. A agente afirmou fazer facção em troca de matéria-prima, como esclarece:

“Eu faço parceria com meu irmão. Trabalho com duas linhas, com o básico e modinha de criança e o meu irmão trabalha com a moda básica também, então nós trabalhamos com o mesmo tecido. Eu facciono para ele e em troca tenho tecido para fazer as peças de minha confecção. Para mim foi um casamento perfeito (AGE 2)”.

O empresário AGE 4 declarou que frequentemente estabelece parcerias para montar pequenas oficinas no município, assumindo um papel que seria do poder público municipal ou mesmo de instituições financeiras:

“Aqui a gente faz parceria para montar as oficinas também. Quando abre uma oficina de costura, me pedem para ‘botar’ uma máquina, para comprar peças porque, se a gente não der essa ajuda no começo, não vai para frente (AGE 4)”.

O empreendedor AGE 5 apresentou exemplos recentes e mais antigos de parcerias realizadas por sua empresa, demonstrando que a prática está arraigada.

“Já comprei algodão junto com um menino de outra confecção, embalagem com outro grupo de empresários. Recentemente, eu e mais um grupo compramos um *plotter* de risco. A gente resolveu comprar também o papel de fazer risco para baratear (AGE 5)”.

A compra conjunta do *plotter* foi mencionada como uma iniciativa dos próprios empresários por AGE 1, que destacou como se deu a aquisição, que estrutura têm à disposição atualmente após a ação conjunta e as vantagens obtidas:

“A gente juntou de 9 a 13 pessoas e comprou um *plotter* de risco sem ajuda de nenhuma instituição, foi uma iniciativa nossa. A gente montou uma espécie de *lan house*, onde cada empresário conecta seu *notebook* na rede, vem um profissional para ensinar a mexer no sistema *Audaces* e a gente coloca os funcionários para aprenderem. Futuramente se eu quiser ter o meu próprio *plotter*, o meu próprio sistema, já vou ter quem mexa, eu já vou conhecer, não vou perder mais esse tempo. Então o investimento valeu a pena porque se fôssemos comprar isoladamente iria ficar muito caro, a máquina iria ficar muito tempo ociosa e não íamos dar conta de mantê-la... Até para gente ver se valia a pena o investimento foi interessante (AGE 1)”.

A ação cooperativa bem-sucedida parece ter promovido uma abertura para a realização de novas iniciativas coletivas, como percebido na declaração de AGE 1. O AGE 1 ainda deixou claro que os agentes envolvidos na ação são pessoas confiáveis e que são vistas como parceiros:

“Como deu certo e são pessoas que a gente sabe que não estão ali para lhe trapacear, a gente com certeza vai ver outras possibilidades. A gente não se vê como concorrentes, mas como parceiros até porque cada um tem sua linha, sua identidade (AGE 1)”.

Dos empresários, o AGE 3 foi único que afirmou não ter estabelecido parceria com outras confecções. Afirmou que as máquinas existentes na sua empresa não podem ser emprestadas por se tratar de máquinas do SEBRAE e revelou que não existe parceria para empréstimo de matéria-prima.

A organização das confecções em torno da Associação da Confecção do município de Itabaianinha - ASK comprova a existência de cooperação horizontal multilateral. Existem hoje, segundo informações da ASK, 65 associados, sendo 15% formais e 85% unidades produtivas informais. Juntos pleitearam, no edital para APLs de baixa renda lançado pela

SEDETEC, SEIDES e BNDES em 2010, a estruturação de um centro de criação e desenvolvimento de peças que servisse ao conjunto das confecções do município.

Como o projeto não foi aprovado, o projeto será reformulado para o submeterem novamente no edital 2011. Além dessa ação, os empresários afirmaram que a associação organiza missões, promove a capacitação da mão de obra local através de palestras e cursos organizados em parceria com o SEBRAE e outras instituições. O AGE 5 destacou ainda a cooperação entre os associados para divulgação do polo. Essa ação foi igualmente mencionada pelo AGE 4 que destacou que os empresários têm se unido para dividir os custos de divulgação do polo no interior da Bahia.

A organização das confecções em torno da associação, de acordo com AGE 4, é recente e tem se fortalecido após a posse da nova diretoria.

“Tem essa parceria sim, mas a gente começou a resgatar agora... Não tem nem um ano que a diretoria nova assumiu. Isso aqui [a associação] ninguém queria saber e hoje isso mudou. O pessoal está vendo que isso aqui traz muitos benefícios. A gente está vendo que o pessoal está engajado, está querendo (AGE 4)”.

A cooperação entre as empresas e as instituições também foi analisada. Percebeu-se que a cooperação com universidades ou faculdades ainda não existe. O empresário AGE 1 acredita que isso se deva ao fato de muitos ainda não reconhecerem o município como polo de confecções, como explica:

“É porque a confecção aqui é muito recente, então as pessoas ainda não sabem da existência do pólo (AGE 1)”.

No entanto, o empresário AGE 1 julgou que a parceria seria de grande valia para as confecções locais, principalmente no que diz respeito a consultoria e disponibilidade de mão de obra qualificada, como evidencia:

“A cidade não dispõe de profissionais capacitados, seria bem interessante essa parte de estagiários, de consultoria. É muito importante a intervenção das instituições porque a gente tem o conhecimento prático, da tentativa e erro e muitas vezes tem uma técnica que a gente não conhece, um método que agilizaria o processo produtivo, mas a gente não sabe e acaba preso a uma técnica que não é eficiente (AGE 1)”.

A interação com os institutos de pesquisa se revelou inexistente. A instituição que tem participação mais efetiva no APL tem sido o SEBRAE. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o SEBRAE contribui bastante e que atualmente é o principal parceiro, promovendo capacitações, feiras, viabilizando consultorias na área de gestão, empréstimo de máquinas e o projeto ALI – Agente Local de Inovação, como opina AGE 3:

“O SEBRAE tem ajudado a gente. A gente participa das feiras que eles promovem, eles já fizeram rodadas de negócios, emprestaram as máquinas para a gente trabalhar (AGE 3)”.

Sobre o SENAI, dos cinco entrevistados, quatro afirmaram ter feito cursos da instituição, sejam eles pagos ou gratuitos, como constatado na declaração do empresário AGE 4:

“Eu sempre faço os cursos do SENAI. O último que fiz foi de formação de custo. Esse eu paguei e fiz lá em Aracaju, mas eles sempre vêm para cá e dão cursos gratuitos (AGE 4)”.

Observou-se que o SENAC não tem atuado no APL de Confeções de Itabaianinha, tendo em vista que todos os empresários declararam não ter qualquer tipo de relação com a instituição e que nunca tomaram conhecimento de cursos oferecidos pela instituição no município.

A respeito da parceria do setor produtivo com as instituições financeiras, foi percebido que a relação tem se limitado ao oferecimento de crédito. Sobre isso os empresários demonstraram insatisfação, conforme visto no depoimento do AGE 1:

“A Caixa tem uma linha de crédito boa, mas a burocracia...Às vezes você movimenta bem, mas tudo é limitado (AGE 1)”.

A dificuldade de acesso ao crédito por parte dos pequenos empresários e o fato de a estrutura produtiva ser, sobretudo, informal tem levado as unidades a recorrer a agiotas ou outras opções que não necessitem de formalização do empreendimento, como explica o AGE 4:

“Olhe, no começo a gente tem que se virar... Porque em confecção a gente recebe a malha e tem um prazo de 60 dias para pagar, mas daqui que essa malha se transforme em produto e chegue em São Paulo para vender leva tempo. Você começa a cortar, fazer pilotagem, estamparia, costura, isso tudo leva uns 50 dias. Daqui que a mercadoria chegue em São Paulo, é mais uns 8 dias. Aí quando vende você dá 30, 60, 90, 120 dias para pagar. Como é, então, que transforma os cheques em dinheiro, se não tem crédito? A gente tem muito crédito aqui nos agiotas, mas eles cobram juros de 5 a 6%. Até hoje a gente troca de R\$50.000,00 a R\$70.000,00 todo mês com eles (AGE 4)”.

O trabalho realizado pelo governo ainda não é reconhecido pelos empresários. Cursos promovidos pela SEDETEC em parceria com o SENAI, a execução do Projeto de Extensão Industrial Exportadora - PEIEx, a contratação do gestor do APL não são consideradas como ações do governo em prol do desenvolvimento da atividade. A cessão de galpões da CODISE nem sequer foi citada por duas empresas beneficiadas. E os empresários AGE 1 e AGE 3, afirmam que o relacionamento com o governo se limita ao pagamento de impostos.

“Não tem uma relação próxima, não. O que acontece é que eles não perturbam, a gente paga os impostos e só (AGE 1)”.

“Nada. É só pagar imposto e pronto (AGE 3)”.

Quando questionada sobre a utilização do galpão, AGE 1 fez uma ressalva.

“É, a parceria que a gente tem com o governo é nesse galpão, mas aqui é uma coisa meio incerta porque a gente não paga aluguel e não sabe como está a situação disso...A gente acaba fazendo melhorias no prédio e não sabe se eles vão pegar de volta... (AGE 1)”.

A respeito do PEIEx, um dos empresários declarou:

“Oh! é. É porque quando fala em governo a gente não lembra do PEIEx... (AGE 2)”

Na visão dos empresários, a prefeitura deveria estar mais engajada, tirando proveito do empreendedorismo local para potencializar o setor.

“Qual cidade que não queria ter um pólo desse gerando emprego e renda para o município? Porque você chega em uma cidade pequena e você vê muita gente pedindo um bujão para o prefeito e aqui não tem isso não. Mas aqui para o pólo, nenhum apoio foi dado. Pode perguntar a qualquer um aqui (AGE 4)”.

“Infelizmente o setor público municipal não tem uma visão de potencializar a atividade e fazer parcerias. O setor público aqui está morto. Não promove uma feira, um evento, não dá apoio e incentivo à implantação de uma lavanderia para jeans, algo para fazer o setor crescer (AGE 5)”.

Os empresários do APL foram questionados sobre as razões que levaram a empresa a cooperar. Os motivos alegados pelas empresas foram os mais diversos, entre os quais pode-se destacar o poder de negociação de ações maiores junto às instituições, o fato de serem capazes de atender a um pedido maior, o acesso ao incentivo fiscal através da cooperativa, além de empréstimo de máquinas, participação em feiras, missões, palestras e cursos. Alguns depoimentos apresentam os motivos:

“É porque para a gente solicitar coisas maiores, a gente precisa ter mais pessoas. Tipo eu quero um curso específico gratuito. Sozinha eu não vou conseguir isso, mas através da associação a gente consegue. Outro exemplo, a gente teve uma reunião com o IEL há um tempo atrás, acredito que em novembro de 2010, para ver um projeto que contemplasse a parte de assessoria técnica, *design* e criação, sabe? Então, se não fosse através da associação, eu nunca iria conseguir um benefício desses (AGE 1)”.

Argumenta AGE 2 que o que a levou a cooperar com a confecção do irmão foi a possibilidade de atender a um pedido maior e afirmou que, por conta dessa parceria, consegue manter uma equipe de 12 funcionários sem deixá-la ociosa, o que ocorreria se fabricasse apenas as peças de sua confecção:

“...Se fosse para fazer só peças da minha confecção, seria uma equipe de 4 pessoas diretas, mas como minha equipe trabalha para o meu irmão também, eu consigo manter 12 funcionários hoje. Aí quando eu recebo um pedido grande consigo atender e se tivesse só 4 pessoas não daria conta (AGE 2)”.

O benefício fiscal foi o que motivou o empresário AGE 4 a participar da cooperativa, conforme esclarece:

“No caso da cooperativa, eu vejo uma coisa muito importante que ela tem. Eu soube que ela ‘pegou’ benefício fiscal que a gente pode se beneficiar. A gente está tendo uma dificuldade muito grande lá em São Paulo para atender a clientes que não compram de empresas que estão no Simples Nacional, porque não geram crédito para eles. Para eles comprarem da gente a empresa tem que fazer o lucro presumido, só que os tributos vão lá para cima e aí eu não conseguiria um preço competitivo. Com o incentivo fiscal, aí sim, seria ótimo para comprar, para vender, só precisa saber administrar a cooperativa (AGE 4)”.

Vários fatores foram apontados como inibidores da cooperação: o egoísmo, a falta de confiança no concorrente, o fato de as empresas trabalharem linhas de produtos diferentes, terem condições de pagamento distintas e o receio de assumir a responsabilidade de comprar pelos outros.

O empresário AGE 1 destacou os fatores que, na sua visão, dificultam a cooperação:

“É porque aqui não tem empresas que trabalham com a mesma proposta que a minha empresa, aí fica meio complicado...Por exemplo como vou fazer parceria com empresa do pólo - que está preocupada com o preço – para comprar malha? Eles querem comprar uma malha inferior, que seja mais barata para o custo da peça ser menor, então não tem como...”

E também porque as pessoas ainda são muito individualistas, egoístas. Outra coisa que existe: se comprarmos juntos matéria-prima no mesmo fornecedor, como vai fazer? Compra tudo em uma inscrição só? E os encargos vão ser rateados? Ninguém quer se arriscar... Se for comprar pela associação tem que ver como vai ser...Um vai ter que assumir pelo outro? (AGE 1)”

O individualismo se apresentou como a principal barreira à cooperação:

“O povo é egoísta. Acha que é só eles e pronto, não tem que emprestar porque acha que você vai pegar o modelo, pegar a venda, que vai roubar o cliente dele (AGE 3)”.

“Na realidade eu acho que é por causa da cultura. Aquela coisa do egoísmo, sabe? Vou te dar um exemplo. Tinha um rapaz aqui que queria pisar em todo mundo e acho que ele aprendeu que ninguém trabalha sozinho. Eu cheguei um dia em uma oficina de costura e tinha 5.000 camisas sem colarinho e os meninos que trabalhavam com ele eram todos parceiros meus. Aí disseram: Olhe, tem um monte de pedido para entregar e as camisas estão todas sem colarinho. O pessoal está cancelando os pedidos porque o pedido está atrasado. Eu tinha mais de 50.000 colarinhos. Quer dizer, se ele fosse parceiro, eu dizia a ele para pegar na minha empresa, mas as peças encaharam e ele levou prejuízo (AGE 4)”.

Para o empresário AGE 5 a condição distinta de pagamento de cada empresa dificulta a realização de ações como a compra conjunta:

“Acredito que essa parceria muitas vezes não acontece porque cada um tem uma condição. Eu quero comprar para duas vezes ou a vista e o outro quer a perder de vista e as fábricas de fora não dão o prazo de 30, 60 ou 90 dias para pagar (AGE 5)”.

Por sua vez, o empresário AGE 2 alegou que a falta de confiança e de união dos empresários inibem a parceria de sua empresa com outras confecções que não as de sua família.

“Eu acho que, para falar a verdade, é a questão de confiança, de união mesmo. Por exemplo, se a gente vai formar um grupo de 5 ou de 10 pessoas, sempre tem um ali no meio que ninguém vai arriscar (AGE 2)”.

Para este empresário a concorrência mais acirrada ocorre no segmento de modinha feminina, em decorrência do maior número de empresas que trabalham nessa linha, mas ela acredita que seria interessante para essas empresas que elas interagissem, como explica:

“Em modinha o negócio pega fogo, mas mesmo assim, eu acredito que dá para se unir com outras porque é um negócio que muda toda hora... Em modinha você não pode estocar, tem que estar comprando de pouquinho em pouquinho. O aviamento que hoje está na moda, amanhã não está mais. Se juntasse todo mundo comprasse, facilitava muita coisa, mas aqui é todo mundo de porta fechada (AGE 2)”.

Quanto à concorrência, todos os entrevistados afirmaram que a competição é baseada no preço:

“É indiscutível que a gente compete pelo preço. Para você ter uma idéia a gente vende para o Brás, em São Paulo. Então se a gente consegue entrar no Brás a gente consegue entrar em qualquer lugar porque a gente tem preço (AGE 4)”.

“Eu vejo que no polo [de Itabaianinha] a concorrência é mais no sentido do preço mesmo, quem está lá tem que ter preço, eles não estão preocupados com o acabamento da peça, não pensam em ter um diferencial (AGE 1)”.

Foi verificado que a maioria das confecções do município tem o seu processo produtivo terceirizado, onde as oficinas de costura ou facções recebem por peça fabricada e em decorrência disso, a qualidade fica em segundo plano, como opina um empresário:

“A qualidade hoje era para ser muito melhor, mas por conta das terceirizações a qualidade caiu... Existem oficinas que não estão preocupadas com a qualidade, entendeu? Eles só querem saber de quantidade porque ganham por peça (AGE 4)”.

O empresário AGE 4 afirmou ainda que as confecções trabalham com mais de uma oficina porque uma só não é capaz de atender à demanda, e por isso não existe padronização na qualidade. Explicou que, após as devoluções de mercadorias por parte dos clientes, adotou o procedimento de revisão das peças, mas admite que não é a realidade da maioria das unidades produtivas de Itabaianinha.

“Eu reviso as peças e se tiver algo errado mando tudo de volta para oficina, agora o pequeno não tem condições de ter uma revisão dentro de sua empresa. Tudo que for de custo para ele é difícil (AGE 4)”.

O AGE 5 destaca ainda que os produtos das diversas confecções não têm diferencial, e o fato de grande parte das confecções comprar tecido e malha de um mesmo fornecedor acirra a competição pelo preço.

“O produto é um só. As cores, as malhas são as mesmas porque a maioria compra tecido do mesmo fornecedor, então não existe grandes diferenças entre os produtos. Se pegar as peças que eu comprei fora (em Caruaru) e as que eu fabrico, as que eu compro fora vendem logo e as que eu fabrico encalham (AGE 5)”.

A competitividade espúria parece ser um traço característico do arranjo, fruto da opção dos empresários de investir nos nichos de mercado de baixa renda. Na compreensão destes, baixos salários - para mão de obra, sobretudo, informal - aliados a uma produção terceirizada que remunera por peça fabricada são suficientes para atender a um mercado que exige menor preço.

Começa a surgir, no entanto, a preocupação com qualidade e diferenciação, como notado nas declarações de AGE 4 e AGE 1:

“Aqui a ficha já está caindo e os empresários estão tentando correr atrás da qualidade perdida porque, se deixar, as oficinas ficam só preocupadas com quantidade porque ganham por peça (AGE 4)”.

“O que predomina ainda é o preço, mas eu não estou inserida nesse grupo porque meu produto já buscou diferencial, então hoje eu não tenho tantos concorrentes aqui. Meu público é outro (AGE 1)”.

4.3.5 Governança

A análise da governança do APL de Confecções de Itabaianinha foi conduzida a partir dos elementos de análise configuração e características da governança e o papel da governança privada.

5.3.5.1 Configuração da Governança

Em Itabaianinha, a atividade de produção de confecção (vestuário) surgiu em meados da década de 1990, a partir da implantação de um polo de confecção ancorado por uma empresa de médio porte, a Grippon, que possuía uma rede de comercialização própria em São Paulo. Ao se instalar no município, a empresa estimulou a formação de oficinas de facção, estabelecendo as regras, definindo o produto e suas especificações para que as unidades ao seu redor se organizassem em função das demandas. A atividade se desenvolveu e permitiu, a posteriori, que as costureiras criassem suas oficinas e passassem a trabalhar de forma independente (SERGIPE, 2008).

Apesar de existirem empresas que possuem seu mercado consumidor e fornecedores próprios de matéria-prima, a maioria das confecções ainda depende da Grippon para se manter no mercado. A referida empresa constituiu uma rede de serviços prestados às confecções que impedem que as unidades sejam independentes. A Grippon adquire - à vista - grande parte da produção das confecções; é fornecedora de matéria-prima, praticando prazos

de pagamento estendidos; viabiliza o acesso a crédito para os empreendimentos informais e formais, uma vez que através dos agentes financeiros locais é difícil; capacita a mão de obra local a preços simbólicos, além disso foi responsável pela construção do polo de comercialização com aluguel de galpões a preços acessíveis.

Considerando a classificação de Cassiolato e Szapiro (2003), verifica-se que a governança do APL de Confeccões de Itabaianinha se configura sob a forma hierárquica.

A instituição se destaca no exercício da governança local privada do APL de Confeccões de Itabaianinha é a Associação da Confeccão do Município de Itabaianinha - ASK. A ASK é uma instituição de direito privado sem fins econômicos, criada em 13 de maio de 2006, com a finalidade de congregar as confeccões do município de Itabaianinha e defender seus interesses. Incentiva a qualificação, a profissionalização, a cultura de cooperação e objetiva a melhoria da qualidade dos produtos para o alcance de novos mercados.

Por sua vez, o ambiente institucional do arranjo é composto por agentes financeiros, Sistema S (SENAI e SEBRAE), Instituto Euvaldo Lodi – IEL e o Governo do Estado de Sergipe, apresentado no quadro 17, com seus respectivos objetivos gerais, papel exercido no APL e formas de apoio.

Quadro 17 - Agentes institucionais do APL de Confeccões de Itabaianinha

Agente Institucional	Funções/ Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
BNB	Desenvolvimento/ Crédito.	Apoio através do crédito, ações complementares ao crédito.	Crédito, projetos de pesquisa e transferência de tecnologia, participação nos projetos.
BANESE	Satisfazer as necessidades de informações e serviços financeiro.	Apoio na disponibilização de recursos.	Financiamento através de linha de crédito.
BB	Impulsionar a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável.	Através do crédito/financiamento.	Linha de crédito, através do BB Giro APL.
UFS	Capacitar, estimular e desenvolver pesquisas e promover atividades de extensão relevantes à comunidade.	Apoio através da prestação de serviços de orientação e capacitação.	Ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisas.
SEBRAE	Promover e consolidar a força empreendedora dos pequenos negócios.	Apoio nas áreas de capacitação, suporte técnico, gestão, tecnologia e mercado.	Consultoria e assistência técnica.
SENAI	Contribuir para o desenvolvimento industrial do Estado.	Capacitação e consultoria.	Capacitação, ações de desenvolvimento

			tecnológico, serviços de laboratório e consultorias.
IEL	Promover a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.	Parceria.	Capacitação e Consultoria.
CODISE	Fomentar a geração de negócios.	Apoio.	Divulgação e análise de: Incentivos do PSDI, apoio técnico nos planos de ação, conscientização.
PRONESE	Implementar programas e ações voltadas ao desenvolvimento territorial sustentável.	Apoio através da execução de vários programas que convergem para o atendimento dos APLs.	Financiamento com investimento, crédito e assistência técnica e acesso de mercado.
SEDETEC	Fomentar o desenvolvimento econômico sustentável de todos os territórios do Estado.	Coordenação de APL.	do Núcleo Elaborar os PDs, articular e acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento do APL.
SETRAPIS	Requalificação profissional e aproximação entre instituição e trabalhador	Qualificação	Qualificação profissional, comercialização dos produtos e intermediação financeira.
SEPLAN	Contribuir no desenvolvimento sustentável do Estado	Apoio	Agregação de valor aos produtos; e Capacitação em gestão.

Fonte: Hansen et al (2009b)

4.3.5.2 Características da Governança

Na análise das características da governança observou-se: se a governança local é pró-ativa, a articulação dos agentes institucionais, o alinhamento das ações institucionais às necessidades locais, a frequência de reuniões do grupo, a participação das empresas nas reuniões, a legitimidade da liderança local e os resultados alcançados pela governança.

Quando os agentes institucionais foram questionados se a associação que congrega os confeccionistas de Itabaianinha, a ASK, era ou não pró-ativa, a GP avaliou:

“Hoje a associação está tendo condição de planejar, definir metas, porque antes estava meio parada, mas ainda não posso dizer que é pró-ativa (GP)”.

Com referência à articulação dos agentes institucionais, GP afirmou que as ações das instituições têm sido complementares, por isso não visualiza sobreposição de ações:

“Olhe, as instituições têm trabalhado em aspectos diferentes. O SEBRAE traz mais palestras, cursos mais teóricos. Já o trabalho do IEL é mais de intervenção, que mostra o que a gente tem que fazer (GP)”.

A respeito do alinhamento das ações às necessidades locais, o empresário AGE 1 acredita que as oficinas de costura também deveriam ser alvo de ações das instituições e não somente as confecções. Em sua opinião, as ações precisariam ser delineadas focando tanto os problemas das confecções nascentes, quanto as necessidades das confecções um pouco mais estruturadas, que estão há mais tempo no mercado:

“Eu acho que as necessidades são tantas que cada ação desenvolvida é importante. Agora se tivesse como trabalhar as diferentes realidades do setor, com ações para as oficinas, outras voltadas para as confecções que estão iniciando e ações para as outras que já estão mais avançadas, seria melhor (AGE 1)”.

O problema das ações desenvolvidas pelas instituições no município de Itabaianinha, segundo AGE 2, é a falta de continuidade e de comprometimento:

“Acredito que o trabalho que fazem traz coisas proveitosas, mas eu acho que não é tão focado e não tem continuidade. Vem hoje e só vem depois de não sei quanto tempo, entendeu? Eu acho que, se vai fazer o trabalho, tem que pegar no pé mesmo, tem que estar realmente preocupado com o futuro daquela empresa. Não é porque a pessoa botou um negócio que sabe tudo, então acho que tem que ter um comprometimento maior da parte das instituições. Acho que falta mais isso (AGE 2)”.

O empresário AGE 4 declarou que a articulação das empresas locais com as instituições tem possibilitado que os projetos desenvolvidos pelas instituições sejam mais adequados à realidade e às necessidades do setor, coisa que não acontecia no passado.

“Antes as instituições faziam o projeto por lá e não vinham consultar a gente, então não funcionava muito porque não sabiam da nossa necessidade, mas hoje o pessoal já está chegando, mesmo tendo algum projeto lá, mas eles sempre chegam aqui, marcam uma reunião, apresentam a idéia deles e perguntam o quê que a gente acha e qual a necessidade da gente. Hoje a gente já tem essa parceria, esse intercâmbio, sabe? Então nem eles, nem a gente perde tempo e não fica a impressão de que tentaram desenvolver alguma ação aqui e ninguém deu a mínima” (AGE 4).

Por sua vez, o empresário AGE 5 considera que as ações atendem às necessidades, mas que os resultados estão sujeitos ao envolvimento do empresário com a ação desenvolvida.

“Está atendendo e vale a pena, agora pode a instituição se empenhar ao máximo, mas depende do interesse de cada empresário (AGE 5)”.

Quanto à frequência das reuniões da associação, foi observado que os associados se reúnem uma vez por mês com pauta previamente definida.

Alusivo à participação dos empresários na reunião da associação, AGE 4 disse que a participação é cada vez maior, como declara:

“Ninguém queria saber disso [da associação] e hoje está dando até briga. A gente está tentando acomodar todo mundo porque o pessoal está vendo que isso aqui traz muitos benefícios. A gente está vendo que o pessoal está engajado, está querendo.

Antigamente você fazia uma reunião dava duas pessoas, eram cerca de vinte sócios que não participavam ativamente. Hoje a gente está com 65 sócios e ainda tem muita gente para se associar, estamos fazendo reunião uma vez por mês e a maioria comparece, entendeu?” (AGE 4).

No que tange à legitimidade da liderança local, o empresário AGE 1 expôs a necessidade de contratação de profissional que trabalhasse exclusivamente na associação:

“Jairo [presidente da ASK] no início estava mais motivado, só que quem está na linha de frente de uma associação logo que chega está cheio de idéias e quando vê que a realidade é difícil, começa a se desmotivar e a querer cuidar de sua empresa. Tinha que ter uma pessoa contratada que vivesse em função da associação. Nem que a gente pagasse um pouquinho mais, mas tinha que ser uma pessoa com mais visão, sabe? Que estivesse ‘puxando’ sempre a gente, uma pessoa que tivesse conhecimento em administração, que entendesse de *marketing* para ajudar a gente a definir qual o foco, quem é o nosso público-alvo (...) (AGE 1)”

Quando questionados sobre o assunto, AGE 4 e AGE 5 se posicionaram:

“Não, não vejo ele como líder não. Ele está lá para dar mais oportunidade para o lado deles (AGE 4)”.

“Assim como é ele agora, poderia ser eu ou outro (AGE 5)”.

No entanto, o empresário AGE 2 aposta na nova liderança, mas acredita que, para a associação dar certo, todos os associados têm de estar comprometidos, não só o presidente:

“Eu acredito que ele é uma das pessoas indicadas mesmo, agora é porque associação é um grupo onde cada um tem que ajudar, não é? Se deixar ele sozinho, ele pode não fazer nada, então tem que acompanhar, cobrar, ajudar, mas eu acredito nele (AGE 2)”.

AGE 5 compartilha da opinião de que os associados têm de colaborar.

“Eu acredito que a associação não é só o presidente, sabe? Acho que não adianta o líder ter uma visão boa e os associados não quererem nada, não colaborarem (AGE 5)”.

Na percepção dos empresários, a governança tem viabilizado, sobretudo, a realização de cursos, como explicam:

“O maior benefício que eu obtive foi (sic) os cursos que a secretária da associação solicita e vem muito rápido, mas a gente poderia ter projetos maiores para alavancar o pólo. A gente vê que é muito precária essa parte de divulgação, essa parte de criação de modelos, estilo. Precisaria ter um auxílio de estilistas e profissionais para estarem coordenando essa parte, precisaria fazer o *marketing* do pólo... (AGE 1)”

“Eu acho que o que pode fazer está fazendo. Não vai mais além porque as pessoas não têm visão. Mas a gente faz um propaganda para o pólo, essas coisas. Em termos de conhecimento ainda falta (AGE 5)”.

4.3.5.3 Papel da Governança Privada

O estudo buscou a compreensão da contribuição das associações de classe no que diz respeito a: o estímulo em pensar no futuro da atividade, disponibilização de informações de

interesse da atividade, divulgação de fontes e formas de financiamento, o auxílio à definição de objetivos comuns para a atividade, promoção de ações cooperativas, criação de ambientes de discussão, promoção de capacitação para as empresas e realização de feiras comerciais e eventos técnicos.

Quanto à contribuição da COOPNE, os empresários afirmaram que não tinham condições de avaliar visto que a cooperativa está inativa e dois deles destacam que a associação ainda não estimula os associados a pensar no futuro da atividade:

“Olhe, eles são mais imediatistas, acabam esquecendo um pouco de pensar no futuro e fazer um planejamento (AGE 1)”.

“Não, porque o presidente é um de nós e por isso têm o mesmo pensamento. Precisaria de alguém de fora para isso. Porque aqui todos falam a mesma língua (AGE 5)”.

A respeito da contribuição da associação no que se relaciona à disponibilização de informações, o empresário AGE 2 alega que não está como deveria, mas defende que eles disponibilizam informações de interesse dos empresários. Por sua vez, AGE 1 acredita que é responsabilidade do empresário se atualizar, buscar informações sobre matéria-prima, equipamento, assistência técnica, consultoria, conforme declara:

“Eu acho que a questão da informação é de cada empresário. Se o empresário está tendo um problema e não buscar se informar, estudar, pesquisar para solucionar é complicado (AGE 1)”.

Mas, de acordo com AGE 4, a associação está, de fato, ativa há menos de um ano e por isso ações dessa natureza ainda não acontecem frequentemente:

“Hoje ainda não. A associação não tinha um propósito, a gente não sabia para que servia, não existia de fato uma associação, entendeu? Hoje a gente está fazendo por onde a associação cumpra o seu papel. Agora como faz pouco tempo que a nova diretoria tomou posse, tem outras coisas mais urgentes (AGE 4)”.

Na visão de AGE 3 e AGE 5, a associação não disponibiliza informações de interesse da atividade, e AGE 3 ainda afirma que a pauta da reunião se repete:

“Não disponibiliza informações, não. A reunião da associação é só para falar que tem máquina quebrada, que foi emprestada e não fizeram manutenção e para dizer que é para pagar o aluguel das máquinas que estão na oficina e quem não pagar vai perder a máquina (AGE 3)”.

No que diz respeito à contribuição da associação em termos de divulgação de fontes e formas de financiamento, os empresários AGE 3, AGE 4 e AGE 5 declararam que não existe esse tipo de ação da parte da associação.

Opinião contrária tem AGE 2, que afirma que a associação cumpre seu papel no que diz respeito à divulgação de fontes e formas de financiamento:

“Divulga, sim. Eu mesma já participei de três reuniões com gerentes de bancos para falar de linhas de crédito (AGE 2)”.

Com relação ao auxílio da associação na definição de objetivos comuns para a atividade, o empresário AGE 2 relatou que não existe mobilização da associação nesse sentido. O empresário AGE 5 compartilha do mesmo pensamento.

Na visão dos empresários AGE 3 e AGE 5, a associação não vista é como indutora de ações cooperativas. Para AGE 1, a associação precisa trabalhar mais nesse sentido uma vez que, segundo ela, não existe entre os empresários o hábito de cooperar.

“Olhe, nesse sentido eu acho que poderia melhorar. É como eu te falei, teria que ter uma pessoa para estar puxando a gente porque queira ou não o cotidiano desvia nossa atenção para outros assuntos. Se não tiver uma pessoa para estar cobrando, chamando (...) Já não temos o hábito de cooperar, já não temos o espírito associativista, então acaba não sendo prioridade, não está em primeiro plano (AGE 1)”.

AGE 2 acredita que a associação estimula a ação conjunta, mas que os empresários não estão abertos à cooperação:

“Estimula, mas as próprias pessoas é que se recusam. Todas as reuniões se fala em se unir, fazer compra conjunta, buscar coisas em conjunto, mas é que ainda tem empresário que faz as coisas escondidas que é para ninguém ver o modelo, tem medo que copiem (AGE 2)”.

Sobre a criação de ambientes propícios à discussão, AGE 3 asseverou que não existe espaço para o debate com os empresários. AGE 1, AGE 2 e AGE 4 afirmaram que a oportunidade que têm para debater as necessidades é na reunião da associação, mas AGE 1 alega que na maioria das vezes a pauta já está fechada e não é aberto espaço para o debate:

“Eu acho que falta muito isso porque geralmente quando tem reunião já tem algum tema estabelecido, vem profissional de alguma instituição apresentar um projeto. Acho que pelo menos a cada dois meses deveria ser feita uma reunião só para discutir as necessidades, o que está andando, o que não está dando certo (AGE 1)”.

Para AGE 5, até existem as oportunidades de discussão, mas o grupo não consegue visualizar soluções para os problemas:

“Acho que existe isso, mas não se enxerga uma solução, sabe? Não tem aquele ditado que aonde um enxerga problema, o outro enxerga solução? Infelizmente aqui só vêem problemas, não vêem soluções. O pessoal aqui só reclama que não tem gente para comprar, mas não se pergunta o que a empresa dele pode fazer para melhorar, sabe? (AGE 5)”

Para o empresário AGE 2, a associação viabiliza os cursos através das parcerias, mas ainda precisa aprimorar a organização das capacitações de maneira que todos os associados possam ter acesso aos cursos:

“As parcerias com as entidades trazem muita capacitação, mas eu acho que a gente que tem que querer, tem que se organizar para aproveitar melhor. Vem todas essas coisas, mas às vezes o outro nem sabe que veio (AGE 2)”.

AGE 3 alega que a associação não divulga a realização de cursos para sua empresa que é associada.

“Quando tem curso, eles só chamam quem eles querem, quando aparece um que não é do grupinho deles, eles dizem que não tem mais vaga, entendeu? É desse jeito (AGE 3)”.

A respeito da realização de feiras comerciais e eventos técnicos, todos os agentes econômicos entrevistados destacaram de alguma forma a contribuição das instituições parceiras para a efetivação dos eventos.

O empresário AGE 1 destacou que a associação viabiliza a participação dos empresários em feiras e rodadas de negócios promovidas pelo SEBRAE, mas um evento exclusivo para as confecções dos municípios de Tobias Barreto e Itabaianinha foi realizado somente na época do projeto em que a PROMOS (Agência de Promoção de Negócios da Câmara de Comércio de Milão) foi parceira.

“A gente teve um evento na época do PROMOS. Veio um profissional do SENAI/CETIQT (Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil) do Rio de Janeiro que nos deu toda a orientação e fizemos um evento em Aracaju, com desfile, *stands*, etc que foi muito bacana. Não teve espaço para vendas, mas foi uma ótima oportunidade de mostrarmos nossos produtos (AGE 1)”.

Destacou, entretanto, que o evento que trouxe mais resultados para sua empresa foi uma rodada de negócios promovida pelo SEBRAE.

“O evento que surtiu efeito, na minha visão, foi uma rodada de negócios realizada pelo SEBRAE no Hotel Quality, em Aracaju. Durou apenas um dia e comparado com os outros eventos foi simples, mas eu consegui clientes que mantenho até hoje. Tem mais de vinte clientes que consegui nessa rodada (AGE 1)”.

A seguir, no quadro 18, o resumo das informações do APL de Confecções de Itabaianinha.

Quadro 18 - Quadro resumo das informações do APL de Confecções de Itabaianinha

Elementos de Análise	Informações do APL de Confecções de Itabaianinha
Características do APL	<ul style="list-style-type: none"> - 17 indústrias formais e 250 unidades informais - 100% de micro empresas - 71 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produto especializado: peças do vestuário - Mercado: Regional/Nacional - Grau de territorialidade: alto
Perfil dos Agentes Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade do sistema indústria e agente financeiro responsáveis pela capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento e fornecimento de linhas de crédito.
Perfil dos Agentes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 4 anos - Número médio de empregos gerados: 21 empregos - Principais produtos: peças do vestuário masculino, feminino e infantil, além de moda íntima. - Principais mercados: Nordeste, São Paulo e Belém.

Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo e compra conjunta de máquinas, equipamentos e insumos, produção conjunta, e parceria entre empresas e costureiras locais para equipar oficinas de costura. - Cooperação horizontal multilateral: organização de confeccionistas em torno da ASK. - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: pleitearam, no edital para APLs de baixa renda 2010, a estruturação de um centro de criação e desenvolvimento de peças para o conjunto das confecções do município. - Formas relevantes de cooperação com instituições: empréstimo de máquinas através do SENAI, projeto Agente Local de Inovação (ALI) executado pelo SEBRAE e o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) por meio de parceria com SEDETEC/IEL/APEX-Brasil. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: poder de negociação de ações maiores junto às instituições, capacidade para atender um pedido maior, acesso ao incentivo fiscal através da cooperativa, empréstimo de máquinas, participação em feiras, missões, palestras e cursos. - Fatores inibidores da cooperação: egoísmo, falta de confiança no concorrente, o fato de as empresas possuírem linhas de produtos e condições de pagamento diferentes e receio de assumir a responsabilidade de comprar pelos outros. - Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Configuração: governança hierárquica - Entidades que exercem a governança privada: ASK e COOPNE - Instituições que participam do APL: são 12 instituições parceiras, entre agentes financeiros, sistema S, secretarias e órgãos do governo estadual. - Características da governança: governança reativa; as ações das instituições são complementares, não há sobreposição; ações alinhadas às necessidades locais, mas os empresários alegam a falta de continuidade das ações e de comprometimento dos profissionais que as executam. Defendem que as oficinas de costura também devem ser alvo das ações e não somente as confecções; reuniões da associação ocorrem mensalmente com participação crescente dos empresários; a liderança não é legítima; e a governança tem viabilizado, sobretudo, a realização de cursos. - Papel da governança privada: divulga fontes e formas de financiamento, auxilia na definição de objetivos comuns da atividade, promove capacitações; organiza eventos técnicos e comerciais.

Fonte: Pesquisa de campo

4.4 O CASO DO APL DE CONFECÇÕES DE TOBIAS BARRETO

4.4.1 Características do APL de Confeccões de Tobias Barreto

O município de Tobias Barreto, localizado na região Centro Sul do Estado de Sergipe, conforme destacado na figura 5, possui uma população de 48.039 habitantes, sendo 32.223 pessoas presentes na área urbana e 15.816 pessoas na zona rural (IBGE, 2010).

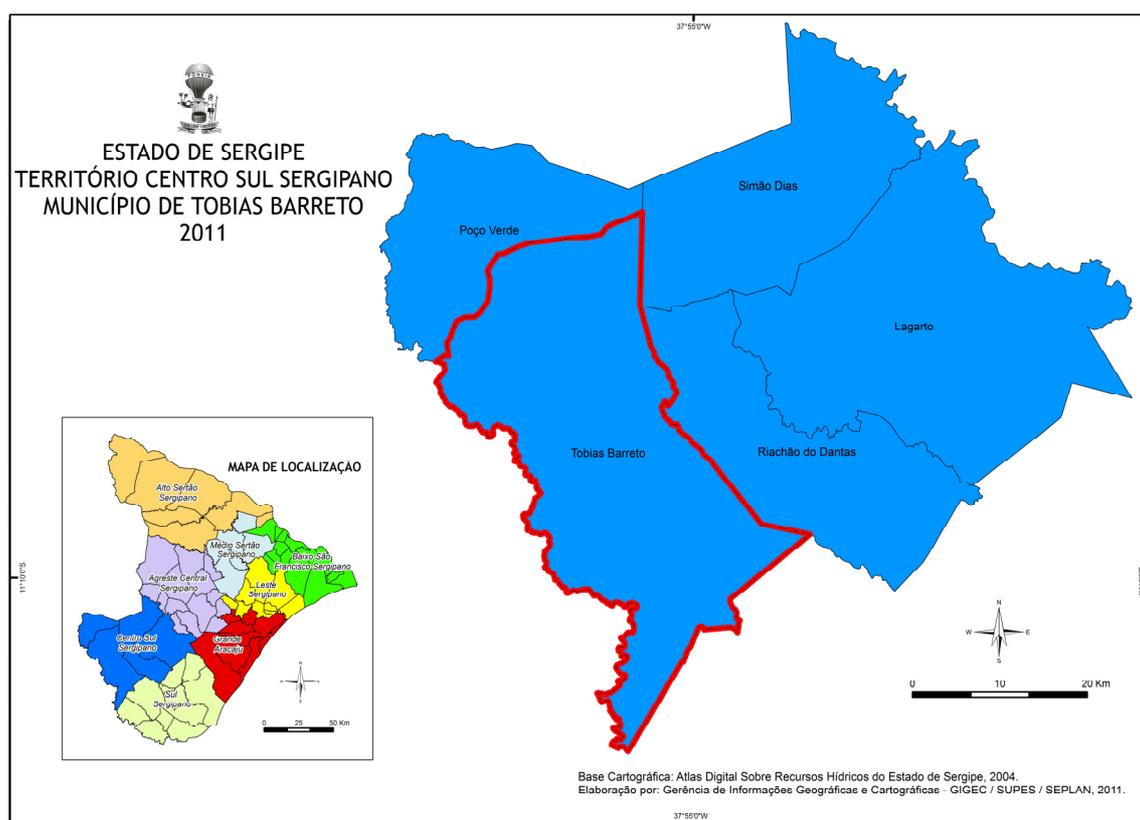


Figura 5 - Localização do município de Tobias Barreto

Fonte: Gerência de Informações Geográficas e Cartográficas – GIGEC/SUPES/SEPLAN (2011)

A característica básica do APL é a presença de micro e pequenas empresas, sendo a maioria de caráter informal. De acordo com a RAIS (2009), em Tobias Barreto existem 54 empresas formais geradoras de 542 empregos formais diretos. Estima-se ainda que existam cerca de 1.200 estabelecimentos informais que fabricam, sobretudo, peças de cama, mesa e banho.

É comum a terceirização de mão de obra para confeccionar os bordados em os povoados onde existem associações desse tipo de artesanato. Além disso, de acordo com Melo e Hansen (2006) verifica-se a prática de subcontratação, em grande parte através da

terceirização das peças para a produção doméstica. As empresas contratantes cortam as peças de vestuário ou de cama, mesa e banho que serão confeccionadas por costureiras.

As peças são comercializadas através de representantes em todos os estados do Nordeste e alguns estados do Norte e Sudeste do Brasil, além da abertura de lojas em municípios como Aracaju (SE), Salvador (BA), Feira de Santana (BA) e Santa Cruz do Capibaribe (PE).

O grau de difusão de inovações ainda é baixo justificado pela inexistente interação com universidades e institutos de pesquisas.

A atividade de confecções é territorializada tendo em vista que o conhecimento em saber fazer peças de cama, mesa e banho é intrínseco a história do município, além do diferencial conseguido com o emprego dos bordados da localidade como richelieu e crivo nas peças produzidas. Entretanto, os laços fracos entre confeccionistas impedem a geração de *spillovers* de conhecimento e externalidades positivas, ativos específicos apontados por Cassiolato e Szapiro (2003), advindos das relações de proximidade geográfica.

4.4.2 Perfil dos Agentes Institucionais do APL de Confecções de Tobias Barreto entrevistados

Para o estudo de caso do APL de Confecções de Tobias Barreto, foram entrevistados representantes do SEBRAE e do Banco do Brasil.

O SEBRAE tem, no APL, a função de dar apoio nas áreas de suporte técnico, gestão, tecnologia, mercado e viabiliza consultorias e assistência técnica para as empresas.

A escolha do SEBRAE para o estudo do APL de Confecções de Tobias Barreto foi o apoio ao setor por meio da estratégia de desenvolvimento local como distrito industrial. No ano de 2000, o SEBRAE-SE concorreu em edital lançado pelo SEBRAE Nacional em articulação com a PROMOS para participar do programa de desenvolvimento de distritos industriais.

O distrito industrial de confecção e artesanato de Tobias Barreto, em Sergipe, foi contemplado pelo programa, ao lado dos distritos de madeira e móveis de Paragominas-PA, de couro-calçados, em Campina Grande-PB e o de moda íntima, em Nova Friburgo-RJ.

O Banco do Brasil atua no APL oferecendo linhas de crédito e financiamentos convencionais e também linhas com condições especiais, criadas para empresas inseridas em

APL com o intuito de promover a competitividade dessas empresas. A preferência pelo Banco do Brasil é justificada pela adoção da estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS no município de Tobias Barreto, que tem permitido uma atuação junto às confecções do APL além do crédito, com a finalidade de estruturação sustentável da atividade produtiva.

O quadro 19 apresenta o perfil dos agentes institucionais.

Quadro 19 - Perfil dos agentes institucionais do APL de Confecções de Tobias Barreto participantes da pesquisa

Agente Institucional	Funções/ Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
SEBRAE	Promover e consolidar a força empreendedora dos pequenos negócios.	Apoio nas áreas de capacitação, suporte técnico, gestão, tecnologia e mercado.	Consultoria e assistência técnica.
BB	Impulsionar a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável.	Através do crédito/financiamento.	Linha de crédito, através do BB Giro APL.

Fonte: Hansen et al (2009b)

Para melhor compreensão dos relatos, os agentes institucionais estarão referenciados no texto como AGI 1 e AGI 2.

4.4.3 Perfil dos Agentes Econômicos do APL de Confecções de Tobias Barreto

O quadro 20 apresenta o perfil dos agentes econômicos.

Quadro 20 - Perfil dos agentes econômicos do APL de Confecções de Tobias Barreto participantes da pesquisa

Agente Econômico	Ano de fundação	No. de funcionários (Formais e Informais)	Produtos	Principais mercados atendidos
Gabriela	2000	25	Colcha com bordado aplicado, lençol, atoalhados	Maranhão, Teresina e Minas Gerais
Esquina do bebê e Pirralinho Baby	1992	20	Manta, pagãozinho, roupinhas em geral para recém nascido, toalha de banho.	Sergipe e Bahia
D'Luche	2008	7	Lençóis pintados e bordados, colchas e capas para sofá de malha e de cetim.	Sergipe, Maranhão Minas Gerais e São Paulo.
D'Laine	2002	60	Camisolas, babydool e pijamas para adultos e crianças.	Rondônia, Pará , Sergipe e Bahia
Mimo do Céu	2005	17	Colcha, edredon, capa para sofá, cortina, mosquitoireiro.	Sergipe e Bahia

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas uma empresa tem quase 20 anos de existência. Este empreendimento foi passado de mãe para filha. As demais têm cerca de 7,5 anos de constituídas. Considerando a

classificação do SEBRAE que define o porte das empresas segundo o número de empregados (SEBRAE), verifica-se a presença de duas microempresas e três pequenas. Os empreendimentos possuem, em média, 26 empregados. É interessante ressaltar, no caso específico da empresa Gabriela, que além dos 25 empregados alocados na produção e/ou comércio, ainda existem cerca de trinta famílias trabalhando para empresa, fabricando o bordado do tipo aplicado.

Das cinco empresas, apenas duas confeccionam peças do vestuário, sendo uma especializada em itens para recém-nascidos e a outra em roupas de dormir para adultos e crianças. O restante das empresas produz peças de cama, mesa e banho, como colchas, edredons, lençóis, toalhas, mosquiteiros, além de cortinas e capas para sofá. O destino das mercadorias é diversificado, vai desde Sergipe, Bahia, Maranhão e Piauí até Rondônia e Pará na região Norte e Minas Gerais e São Paulo na região Sudeste.

O perfil dos empresários é apresentado no quadro 21.

Quadro 21 - Perfil dos empresários do APL de Confeções de Tobias Barreto entrevistados

Empresário (a)	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Área de formação	Experiência anterior
AGE 1	Masculino	23	2º grau completo	-	<i>Office-boy</i> , estagiário em banco funcionário de uma transportadora
AGE 2	Feminino	37	2º grau completo	-	Trabalhou sempre no comércio
AGE 3	Feminino	24	Superior incompleto	Letras	Estagiária do SEBRAE
AGE 4	Masculino	47	2º grau completo	-	Trabalhou na roça, montou um bar, trabalhou com forro de gesso, abriu loja de importados
AGE 5	Masculino	45	2º grau completo	-	Representante de artigos de cama, mesa e banho

Fonte: Elaborado pela autora

Os empresários entrevistados são, em sua maioria, do sexo masculino, têm em média 35 anos e apresentam um nível de instrução baixo. Apenas uma empresária informou que chegou a cursar o ensino superior em Letras, mas não concluiu.

Dois dos entrevistados já haviam trabalhado no setor de confeções. Uma empresária entrevistada afirmou ter trabalhado sempre no comércio da família e na confecção que foi de sua mãe. Outro entrevistado trabalhou como representante de artigos de cama, mesa e banho. Os demais empresários assumiram atividades diversas no decorrer da vida. Dos entrevistados mais novos, um foi *office-boy*, estagiário de banco, funcionário de uma transportadora. A empresária com nível superior incompleto foi estagiária do SEBRAE antes de abrir sua confecção. Houve ainda um entrevistado que afirmou ter trabalhado na roça da família,

montado negócio por duas vezes e trabalhado com forros de gesso antes de abrir confecção.

Como visto, apesar da vocação do município de Tobias Barreto no setor de confecções, onde o ofício é passado através das gerações, apenas uma empresária afirmou ter trabalhado com mãe na confecção da família. Parece surgir uma nova geração de confeccionistas que aproveitaram a vocação do município como uma fonte de renda.

Para melhor compreensão dos relatos, os empresários estarão referenciados na descrição do caso como AGE 1, AGE 2, AGE 3, AGE 4 e AGE 5.

4.4.4 Cooperação

Os relacionamentos, no caso desse APL, são reduzidos. Observou-se apenas que os empresários buscam o apoio uns dos outros nos momentos em que recebem um pedido maior do que o que podem atender ou quando um equipamento quebra, como evidenciam os depoimentos de AGE 3 e AGE 4:

“O que eu faço é comprar de outra confecção produtos que eu não faço para vender fora ou então quando o pedido é grande e eu não consigo atender só (AGE 3)”.

“Na verdade, acontece mais de virem pegar aqui do que eu ir pegar em outra empresa porque nós temos 3 máquinas de corte que é uma coisa que não pode quebrar e ficar sem conserto muito tempo porque atrasa a produção. Inclusive tem uma que eu acho que está emprestada, porque sempre tem uma máquina ociosa, aí dá para emprestar (AGE 4)”.

O empresário AGE 5 deixou claro que, em termos de empréstimo, a empresa não se nega, mas as compras e vendas são realizadas de forma isolada, sendo cada empresa responsável pela sua.

“Nós temos uma amizade, quando um precisa a gente nunca nega. É a política de boa vizinhança. Quando precisam de algo a gente cede, mas vendas e compras é individual (AGE 5)”.

A cooperação entre empresas e instituições também foi analisada. As empresas garantiram que não mantêm nenhuma relação com universidades. AGE 2 destacou, entretanto, a necessidade dessa aproximação uma vez que não tem muito conhecimento técnico.

“Está carente, para mim mesmo está carente. Porque eu tenho que tomar conta daqui da loja, da fábrica, da família, aí sempre a gente precisa de uma orientação, de uma pessoa que faça a gente parar para pensar no que pode melhorar, uma pessoa para organizar, porque por mais que a gente tente organizar, não está organizado como aos olhos de um profissional (AGE 2)”.

Os empresários informaram que não existe nenhum tipo de parceria com institutos de pesquisa. A única instituição que ainda se faz presente no município é o Instituto Nacional de

Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, que faz fiscalizações esporádicas nas confecções, conforme declara o empresário AGE 1:

“Eles [técnicos do INMETRO] vieram uma vez no ano passado, aí olharam a balança e foram embora. Não deram nenhuma orientação ou explicação (AGE 1)”.

Sobre a existência de cooperação com o SEBRAE, AGE 1 afirmou não participa das ações promovidas pela instituição, como declarou:

“Não, nunca procurei não até mesmo porque o tempo é muito corrido. Tem coisas para resolver, clientes para visitar fora do estado, aí não dá tempo (AGE 1)”.

Por sua vez, AGE 2 afirmou que por conta de parceria com o SEBRAE teve acesso a um consultor que lhe dava orientações na empresa:

“Uma vez eu peguei um consultor que trabalhava no SEBRAE, mas era uma coisa assim que ele ia 10 ou 15 minutos na minha fábrica só para dar uns toques (AGE 2)”.

De modo similar, AGE 4 mencionou o acesso a consultores e atribuiu à parceria com o SEBRAE a melhoria dos seus processos:

“Hoje a organização que a gente tem na linha de produção, nos custos e tudo, agradecemos a Deus primeiramente e ao SEBRAE. Tudo começou a melhorar com um consultor contratado pelo SEBRAE que veio de Pernambuco para ‘ajeitar’ a produção. Foi a primeira consultoria que nós tivemos, mas até hoje foi a melhor (AGE 4)”.

Entretanto, AGE 4 ressalva que a atuação do SEBRAE, a depender do dirigente, é mais tímida ou mais atuante.

“No início, a gente participava muito mais, mas esses órgãos são assim...Entram dirigentes novos, trocam os técnicos e às vezes ‘o santo não bate’. Começa agir de um jeito que acho que não é certo, vou falar e cria clima, aí você termina em uma administração se afastando, em outra hora você volta. Esse menino que está aí agora é uma pessoa excelente, aí eu estava conversando sobre a possibilidade de voltar a participar porque só ajuda, não atrapalha em nada (AGE 4)”.

Para AGE 3, a parceria com o SEBRAE possibilitou a participação no projeto *Design* da Rede de *Design* Integrado - RDI (Antiga Rede Sergipe *Design*), cujo objetivo é possibilitar o acesso dos micro e pequenos empreendimentos a ferramentas de *design*.

“Eu fiz o projeto *Design* da Rede Sergipe *Design* e vou fazer o de produção depois. Eu fiz a marca e a fachada da minha empresa com eles (AGE 3)”.

No que tange à cooperação com o SENAI, a maioria das confecções (quatro das cinco empresas) declarou não ter relacionamento com a instituição. O empresário AGE 2 foi o único que declarou ter participado de cursos da instituição, mas enfatizou que foram pagos, não houve parceria.

A respeito do SENAC, AGE 1 foi uma exceção. O empresário informou que a instituição sempre disponibiliza a programação de cursos de modo que selecione quais os cursos são interessantes para a empresa:

“SENAC traz direto uma planilha com cursos para ver se os funcionários querem fazer, questão de vendas e essas coisas. Inclusive, eu me inscrevi em um curso (AGE 1)”.

Sobre a relação com as instituições financeiras, AGE 1 declarou:

“Quando comecei eu não tinha dinheiro e eles me ajudaram muito. Até hoje me ajudam. Tem uns funcionários, como Fernando do Banco do Brasil, que além do crédito, me dão orientações, dicas. Agora mesmo teve uma capacitação a distância para micro e pequenos empresários que ele me indicou. É gratuito e ainda vai ter certificado (AGE 1)”.

A capacitação em questão foi promovida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior – MDIC em parceria com a SEDETEC e faz parte do projeto que visa promover o aperfeiçoamento técnico e gerencial de empresários de micro e pequeno porte, através da realização de atividades de capacitação a distância, estruturadas em quatro módulos: Gestão Empresarial, Gestão Comercial, Gestão Financeira e Legislação das Micro e Pequenas Empresas. O objetivo do projeto é capacitar 1.200 empresários de micro e pequenas empresas dos estados da Bahia, Sergipe, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina.

Os empresário AGE 2, AGE 4 e AGE 5, por sua vez, elegeram o BNB como melhor banco, pois, segundo eles, conseguiram estabelecer um melhor relacionamento:

“BNB é o que eu mais gosto. Tenho conta em outros bancos, mas o melhor relacionamento eu acho lá (AGE 2)”.

“Eu trabalho melhor com o BNB e a Caixa Econômica. Eu trabalhei muito com o BB também, mas é aquela história de gerência, entra um que o santo se bate, entra outro que já tem uma postura diferente. As vezes chega um gerente novo, que parece que a gente tem que puxar o saco para ser bem atendido. Ele chega e fica na cadeira dele, não sai para ver as empresas, entende? E tem outros gerentes que quando chegam vão logo visitar a sua fábrica, alguém do banco já traz para mostrar que é o cliente da conta tal, já vê o histórico e já dá mais atenção (AGE 4)”.

“O BNB é o melhor atendimento para gente. É que o BB tem muitos clientes, aí deixa a desejar. O BNB só atende empresas... (AGE 5)”

A parceria com o governo foi estabelecida no caso de AGE 4 por advento da concessão dos incentivos locacional e fiscal:

“Eu recebo incentivo tanto fiscal quanto locacional. Não preciso sonegar imposto porque o incentivo é muito bom. A gente recebeu também esses galpões da CODISE (AGE 4)”.

De acordo com AGE 1 e AGE 3, ainda não existe parceria de suas empresas com o governo. AGE 2 revelou que o relacionamento de sua empresa com o setor público se limita ao pagamento de impostos.

Quando questionada sobre o Complexo Empresarial Integrado - CEI que está sendo construído pelo governo do estado em parceria com a prefeitura municipal, AGE 2 afirmou:

“Ah sim, é do governo não é? Antes eu tinha vontade de ir para lá para pegar o incentivo do PSDI (Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial), mas hoje para mim não é viável porque minha empresa ainda não fatura muito, eu quero estar lá só para estar no foco... Eu tenho interesse de ir para lá porque a pessoa vai comprar cama, mesa e banho e me vê lá; vai comprar uma camisola e pode me comprar roupas de recém-nascido, entendeu? (AGE 2)”

Sobre a parceria com a prefeitura, AGE 3 declarou que não existe. AGE 1 alegou que ainda deixa a desejar, como revela:

“O que a gente precisa vai atrás e consegue, mas poderia ser feito mais. Aqui o comércio - das peças fabricadas pelas confecções - deveria ser mais organizado. Precisamos de divulgação e infra-estrutura para receber o turista. Não tem um banheiro público, não tem placas (sinalização), não tem estacionamento para ônibus. Com tudo isso o pessoal termina indo para outro lugar (AGE 1)”.

Na visão de AGE 5, a possível justificativa para o distanciamento da prefeitura para com sua empresa está relacionada ao fato de estar localizado no distrito industrial da CODISE - situado há alguns quilômetros do centro do município de Tobias Barreto:

“Não temos parceria não, não sei se é por causa da localização, mas a gente tem pouco acesso (AGE 5)”.

Outro agente econômico localizado no distrito industrial expõe seu descontentamento com a prefeitura:

“Nós do distrito temos um contato mínimo. Dois meses atrás foi que vieram buscar o lixo depois de uma série de idas à prefeitura. Nós passamos oito anos debaixo da lama, com a lama batendo no joelho. Depois de um monte de briga conseguimos o calçamento e uma rede de esgoto para cá (AGE 4)”.

O empresário AGE 2 tem a mesma opinião dos demais, no sentido de que não havia uma movimentação para apoiar as confecções do município, mas acredita que o cenário está mudando:

“A prefeitura está se mobilizando agora, eu vi o prefeito lá na reunião sobre o CEI que está sendo construído aqui em Tobias e eu soube que ele está batalhando muito, mas antes não (AGE 2)”.

No que concerne à relação com a associação de confecções do município e com a COOPNE, apenas um dos agentes econômicos entrevistados declarou ser ligado à associação e cooperativa, mas afirmou que a cooperativa está paralisada há algum tempo, que não têm desenvolvido ações nem realizado reuniões.

Apesar de duas confecções terem apontado o empréstimo de equipamentos, os empresários não consideram que cooperam. No entanto, o empresário AGE 3 declarou que o fato de ter recebido um pedido grande e não conseguir atendê-lo sozinha foi que a levou a procurar outra confecção para fazer parceria.

A respeito da cooperação com instituições, os agentes mencionaram as razões que levaram a cooperar com o SEBRAE, tendo em vista que é a instituição parceira que está mais presente no arranjo. Os agentes enumeraram que o acesso a cursos, palestras, consultorias e participação em feiras os levaram a fazer parceria com o SEBRAE.

A ausência de liderança, a falta de confiança, o individualismo, a concorrência desleal, o medo de comportamentos oportunistas, o anseio de resguardar informações do negócio e a falta de conhecimento de como uma parceria pode ser estabelecida foram citados pelos empresários como fatores que inibem a cooperação.

A ausência de uma liderança que assuma o papel de convergir os empresários para a realização de ação conjunta, a falta de confiança e o individualismo foram assinalados:

“Eu acho que tem que ter uma liderança que possa estar unindo porque ninguém dá o braço a torcer de ir em um concorrente para tentar fazer parceria porque o outro empresário vai pensar que você quer saber alguma coisa demais. Tem que ter uma liderança que puxe e una, entendeu? Inclusive eu já conversei com um representante de tecido daqui para ele ver quem eram os principais compradores de Oxford e sugeri que ele propusesse aos outros para sentar e conversar e ver quem aceitava comprar conjuntamente, mas não deu certo, uns quiseram e outros não. O pessoal fica com medo de aceitar e depois o outro não cumprir com o prometido (AGE 1)”.

“Como a gente já é acostumado a trabalhar individualmente, eu acho que só se tivesse uma associação que tentasse unir mais os empresários. Para eu, no caso, ir atrás dos outros eu acho meio difícil que já estou acostumada a fazer minhas coisas só, porque a gente tem a cultura de começar a trabalhar dentro de casa só ou com a família (AGE 2)”.

A concorrência desleal, de acordo com AGE 3, inibe qualquer tipo de parceria, como declara:

“Um produto que custa por R\$15,00 tem gente que vende por R\$13,00 ou R\$14,00, aí não tem como fazer parceria nenhuma desse jeito. Se estiverem precisando do dinheiro, eles vendem a qualquer preço (AGE 3)”.

O receio de comportamentos oportunistas e o fato de os empresários quererem resguardar as informações sobre seu negócio foram apontadas por AGE 4. Em sua declaração, o empresário menciona a tentativa frustrada de compra de insumo através da cooperativa e da oportunidade de compra na inscrição de sua empresa:

“O pessoal não quer se juntar para você não descobrir onde ele compra a malha, quanto compra. Não sabendo eles que se a gente se juntasse a gente conseguia um preço muito melhor. Já até tentaram fazer isso... Montaram a cooperativa, mas aí

cada um tinha um palpite diferente e não foi para frente. Como já tinha o canal direto com o fornecedor, cada um comprou o seu (AGE 4)”.

O desconhecimento de como uma parceria poderia se estabelecer foi apontado por AGE 5 como fator dificultador da cooperação. Para ele é impensável fazer parceria com seu concorrente e conseguir tirar proveito disso:

“Eu acho que ninguém faz porque não sabe como fazer essa parceria. Precisamos saber como faz isso. Se juntar em que sentido? Mas você acha que isso vai trazer bons resultados para gente? Como você vai se juntar ao seu próprio concorrente? Se você trabalha junto com outra empresa, o cliente vai comprar em qual? Faz um rodízio e uma hora o cliente compra da minha empresa e outro mês compra da outra? Não sei como poderia ser isso... (AGE 5)”

A concorrência, para os empresários, é baseada no preço. Os entrevistados apontaram a existência de sonegação de impostos, redução das medidas das peças com a finalidade de reduzir o custo da mercadoria e a margem de lucro mínima para escoar a produção mais rapidamente. Como consequência dessas práticas, notou-se que as confecções têm dedicado maiores esforços para a venda para fora do estado e têm trabalhado de forma isolada.

O empresário AGE 1 admite que a concorrência é baseada no preço e ilustra a falta de compromisso de um fabricante com a padronização das peças:

“[A concorrência] É baseada basicamente no preço. Há clientes que dão valor à qualidade, mas a grande maioria quer preço. Por exemplo, eu tenho um cliente que queria um lençol que fabrico, aí eu disse a ele: Alexandre dá para lhe vender de R\$35,00. Aí ele disse: Ah, estão me entregando de R\$30,00. Teoricamente seria o mesmo produto, mas quando abri o lençol vi que o Oxford era inferior e era 40cm menor que o padrão... Se eu não tivesse meus clientes de fora, eu não estaria fabricando porque aqui a concorrência é desleal na questão de preço (AGE 1).”

Segundo AGE 3, a competição é desleal no município. O empresário se diz intrigado com o fato de alguns fabricantes praticarem preços abaixo do custo:

“A competição daqui é baseada no preço e é muito desleal, por sinal. Não tem como a gente acompanhar, às vezes o pessoal vende até abaixo do custo. Como, ninguém sabe, não sei se é mágica...Por isso eu nem me prendo em vender aqui [em Tobias Barreto] porque é inviável, não tem como. Só no meio e no final do ano que tem umas feirinhas boas, fora isso só dá para vender para o pessoal de fora (AGE 3)”.

De modo similar, AGE 2 diz não entender como algumas empresas são capazes de fixar preços tão baixos:

“Quem vem para Tobias Barreto vem atrás de mercadoria barata e quer que o comerciante faça milagre. Muitos andaram fazendo, não sei de um dia desses para cá como está... Digo milagre porque vendem por um preço que não tem condições. Não sei qual é o jogo de cintura, se é baixando em um produto e aumentando no outro, não sei... (AGE 2)”.

Nesse cenário de concorrência baseada em preço, AGE 4 expôs a dificuldade de empresas formais, como a sua, concorrerem com unidades informais que produzem a mesma

linha de produtos. O empresário afirmou que aposta na qualidade como diferencial em relação aos demais:

“Nós trabalhamos tentando fazer uma diferença na qualidade para ver se vende porque a cidade toda fabrica esse segmento da gente. A gente compete com aquelas fábricas de fundo de quintal e como a gente tem uma estrutura maior, paga imposto, trabalha com nota fiscal eletrônica, os custos da gente são mais altos, aí a gente parte mesmo para a qualidade para ver se consegue vender disputando com eles (AGE 4)”.

Declarou ainda que, mesmo com empresas formais é complicado competir porque muitas delas sonegam impostos, como relata:

“A principal arma de disputa aqui é sonegar imposto. A margem de lucro de muita gente era de 17% do imposto que não pagava, agora não sei como estão fazendo com o nota fiscal eletrônica (AGE 4)”.

Sobre o comportamento dos empresários de Tobias Barreto, o gestor institucional AGII discorreu:

“Os empresários de Tobias querem comprar sem nota e tudo mais. Eles não são muito responsáveis nessa questão. Por conta da nota eletrônica, eles estão tendo que correr atrás, mas eu estive lá semana retrasada em uma palestra sobre nota fiscal eletrônica e percebi que muitos queriam saber como vão dar o ‘jeitinho’, como vão fazer o caixa dois, então eles têm esse pensamento de estar burlando a lei para obterem maiores retornos (AGI 1)”.

4.4.5 Governança

A partir dos elementos configuração, características e papel da governança privada, a governança será examinada.

4.4.5.1 Configuração da Governança

A instituição que exerce a governança privada do APL de Confeccões de Tobias Barreto é a COOPNE.

A COOPNE foi criada em 11 de novembro do ano de 2006 com a missão de viabilizar e dar sustentabilidade às atividades de confecções e artesanato de bordado. Objetiva centralizar ações de compra de matéria-prima e insumos e venda dos produtos dos associados. As atividades da COOPNE encontram-se paralisadas.

Pode-se observar que o APL de Confeccões de Tobias Barreto ainda não possui uma governança local privada fortalecida, uma vez que a cooperativa não tem desempenhado seu papel, sendo considerada inativa, e que a associação das confecções do município não está articulada com os principais agentes institucionais do APL, sendo desconhecida a sua existência pela maioria dos parceiros.

Segundo informação da SEDETEC, o APL de Tobias Barreto ainda não teve as demandas levantadas junto aos empresários do município por conta da desorganização da atividade. Ainda não foram realizadas reuniões do grupo de trabalho do arranjo para definição de responsáveis pelas ações nem para acompanhamento destas. Entretanto, o APL conta com o apoio de treze instituições, como visto no quadro 22.

Quadro 22 - Agentes institucionais do APL de Confeções de Tobias Barreto

Agente Institucional	Funções/ Objetivos Gerais	Papel que exerce junto ao APL	Formas de Apoio
BNB	Desenvolvimento/ Crédito.	Apoio através do crédito, ações complementares ao crédito.	Crédito, projetos de pesquisa e transferência de tecnologia, participação nos projetos.
BANESE	Satisfazer as necessidades de informações e serviços financeiro.	Apoio na disponibilização de recursos.	Financiamento através de linha de crédito.
BB	Impulsionar a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável.	Através do crédito/financiamento.	Linha de crédito, através do BB Giro APL.
UFS	Capacitar, estimular e desenvolver pesquisas e promover atividades de extensão relevantes à comunidade.	Apoio através da prestação de serviços de orientação e capacitação.	Ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisas.
SEBRAE	Promover e consolidar a força empreendedora dos pequenos negócios.	Apoio nas áreas de capacitação, suporte técnico, gestão, tecnologia e mercado.	Consultoria e assistência técnica.
SENAI	Contribuir para o desenvolvimento industrial do Estado.	Capacitação e consultoria.	Capacitação, ações de desenvolvimento tecnológico, serviços de laboratório e consultorias.
IEL	Promover a capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.	Parceria.	Capacitação e Consultoria.
Prefeitura Municipal de Tobias Barreto	Proporcionar ao município um desenvolvimento constante e sustentável	Alinhar ações da prefeitura com as demais ações realizadas no APL	Infra-estrutura
CODISE	Fomentar a geração de negócios.	Apoio.	Divulgação e análise de: Incentivos do PSDI, apoio técnico nos planos de ação, conscientização.
PRONESE	Implementar programas e ações voltadas ao desenvolvimento territorial sustentável.	Apoio através da execução de vários programas que convergem para o atendimento dos APLs.	Financiamento com investimento, crédito e assistência técnica e acesso de mercado.
SEDETEC	Fomentar o desenvolvimento econômico sustentável de todos os	Coordenação do Núcleo de APL.	Elaborar os PDs, articular e

	territórios do Estado.		acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento do APL.
SETRAPIS	Requalificação profissional e aproximação entre instituição e trabalhador	Qualificação	Qualificação profissional, comercialização dos produtos e intermediação financeira.
SEPLAN	Contribuir no desenvolvimento sustentável do Estado	Apoio	Agregação de valor aos produtos; e Capacitação em gestão.

Fonte: Adaptado de Hansen et al (2009b)

4.4.5.2 Características da Governança

Com relação à pró-atividade da governança, foi notado no depoimento do gestor AGI 1 que a governança local de Tobias Barreto se encontra enfraquecida e desorganizada, fazendo com que os empresários procurem diretamente as instituições parceiras somente em caso de emergência ao invés de procurarem a cooperativa:

“A maioria dos empresários procura a gente na hora do aperto mesmo. Inclusive, com esse negócio da nota fiscal eletrônica, eu estou esperando eles nos procurarem. Você pode dizer: Ah, você está esperando? Estou pelo seguinte. Principalmente em Tobias Barreto, a gente oferece curso, palestra e o pessoal não comparece. Esse mês a gente trouxe um profissional do SENAI do RJ para falar de *design*, passou 3 dias em Tobias Barreto e participaram somente 4 pessoas...(AGE 1)”

Na opinião do gestor AGI 2, a governança está em estado de inércia, por isso não se pode dizer que assume postura pró-ativa nem reativa:

“Nem uma nem outra. A governança não consegue ser nem pró-ativa nem emergencial. Porque assim, em uma situação emergencial, a governança não age, deixa correr para ver o que dá. Tem uma isenção de impostos, aí tem que entregar um documento até tal data, aí se pensa: o governo resolve depois e não faz (AGI 2)”.

Sobre a articulação dos agentes institucionais, o gestor AGI 1 acredita que, apesar de ter havido uma melhora significativa, a relação entre as instituições precisa ser estreitada. A reunião periódica entre os parceiros foi apontada como solução, como comprova sua declaração:

“Já melhorou bastante, mas ainda existe alguma sobreposição. Eu acho que o que poderia melhorar era sentar os parceiros de dois em dois meses para conversar e saber o que o outro parceiro está fazendo (AGI 1)”.

Para AGI 2, existe articulação para a idealização de uma ação, mas não para execução e continuidade:

“Articulação para que se crie a ação existe, o problema é na hora da execução. Enquanto está na conversa está beleza, mas na hora de executar e de dar continuidade... (AGI 2)”

A respeito do alinhamento das ações às necessidades locais, apenas o empresário AGE 3 se manifestou e alegou que só tinha condições de avaliar as ações desenvolvidas pelo SEBRAE:

“Posso dizer em relação ao SEBRAE que as ações estão alinhadas sim, mas acho que não tem como o SEBRAE fazer tudo sozinho. Precisaria ter um apoio maior do governo e das outras instituições (AGE 3)”.

Com relação à frequência de reuniões do grupo de cooperados, o empresário AGE 3 informou que há algum tempo não ocorre reunião e que não existe uma periodicidade estabelecida.

A GP, por sua vez, afirmou haver uma agenda de reuniões, mas que os empresários não compareciam. Sua declaração demonstrou que a participação das empresas nas reuniões da cooperativa era pequena na época em que ocorriam.

“Nós tínhamos uma agenda de reuniões, mas o pessoal não aparecia. Apesar de eu e Uesdras visitarmos o pessoal para convidar para reunião, ia de 10 a 12 pessoas. Então quer dizer, isso desmotiva a gente. O número de associados era 40, só que atuante mesmo só tinha 10 e olhe lá (GP)”.

Quando questionado se a liderança local é aceita e reconhecida pelo grupo, o empresário AGE 3 da única empresa ligada à cooperativa declarou:

“Olhe, de todos que teve, ele é o mais organizado, mais comprometido e mais empenhado (AGE 3)”.

Tratando-se do que a governança tem viabilizado, AGE 3 demonstrou que não tinha conhecimento do que a governança atualmente estava viabilizando, por isso enfatizou o que já viabilizou:

“Na realidade eu nem sei como é que está lá porque nunca mais teve reunião. Mas o que já viabilizou para minha empresa foi os cursos e as máquinas emprestadas da cooperativa (AGE 3)”.

4.4.5.3 Papel da Governança Privada

A maioria dos agentes econômicos entrevistados não são ligados à COOPNE, por isso não souberam avaliar a contribuição dessas entidades com relação ao estímulo em pensar no futuro da atividade, à disponibilização de informações de interesse da atividade, à divulgação de fontes e formas de financiamento, ao auxílio à definição de objetivos comuns para a atividade, à promoção de ações cooperativas, à criação de ambientes de discussão, à

promoção de capacitação para as empresas e à realização de feiras comerciais e eventos técnicos.

Mesmo o empresário AGE 3, que é associado à cooperativa, disse não ter condições de avaliar a contribuição da cooperativa, como revela:

“Não tem como avaliar porque como eu disse não está tendo nenhuma ação, está parada. Não sei o que está faltando, se um apoio maior do SEBRAE, do governo para funcionar, não sei (AGE 3)”.

O quadro 23 traz o resumo de informações do APL de Confecções de Tobias Barreto.

Quadro 23 - Quadro resumo das informações do APL de Confecções de Tobias Barreto

Elementos de Análise	Informações do APL de Confecções de Tobias Barreto
Características do APL	<ul style="list-style-type: none"> - 54 indústrias formais e 1.200 unidades informais - 91% de micro, 7% de pequenas e 2% de médias empresas - 542 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produto especializado: peças de cama, mesa e banho - Mercado: Regional/Nacional - Grau de territorialidade: médio
Perfil dos Agentes Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Instituição do Sistema S e agente financeiro responsáveis pela capacitação empresarial capacitação, suporte técnico, de gestão, de tecnologia e de mercado e fornecimento de linhas de crédito.
Perfil dos Agentes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 7,5 anos - Número médio de empregos gerados: 26 empregos - Principais produtos: peças de cama, mesa e banho - Principais mercados: Nordeste e Sudeste (Minas Gerais e São Paulo)
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de máquinas e produção conjunta para atendimento de grande pedido. - Cooperação horizontal multilateral: as atividades da cooperativa estão paralisadas - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: não se aplica. - Formas relevantes de cooperação com instituições: O empréstimo de máquinas através de parceria com o SENAI, o projeto Agente Local de Inovação (ALI) do SEBRAE e o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) realizado por meio de parceria entre SEDETEC/IEL/APEX-Brasil. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: possibilidade de atender um pedido maior e o acesso a cursos, palestras, consultorias e participação em feiras gratuitamente ou a preços subsidiados. - Fatores inibidores da cooperação: a ausência de liderança, a falta de confiança, o individualismo, a concorrência desleal, o medo de comportamentos oportunistas, o anseio de resguardar informações do negócio e a falta de conhecimento de como fazer uma parceria. - Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Configuração: governança desestruturada - Entidades que exercem a governança privada: as atividades da COOPNE estão paralisadas. - Instituições que participam do APL: são 13 instituições parceiras, entre agentes financeiros, sistema S, secretarias e órgãos do governo estadual. - Características da governança: a governança não é nem pró-ativa nem reativa, está em estado de inércia; articulação é melhor que no passado, mas precisa melhorar; ações do SEBRAE alinhadas, mas precisa existir o comprometimento das demais instituições com outras ações; reuniões não estão ocorrendo; liderança legítima; governança já viabilizou o empréstimo de máquinas e a realização de cursos. - Papel da governança privada: não houve condições de avaliar

Fonte: Pesquisa de campo

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Finalizada a descrição dos casos, procede-se, neste capítulo, à análise comparativa, segundo as categorias de análise estabelecidas na metodologia. Buscou-se enfatizar as mais significativas diferenças e similaridades apresentadas nos APLs analisados, bem como a comparação desses resultados com a base teórico-empírica.

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS APLS DE SERGIPE

Comparando-se as características dos quatro APLs, verifica-se que o maior número de empresas formais se concentra no APL de Confecções de Tobias Barreto, 54 empresas, e no APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, 34 empresas. Entretanto, quando o conjunto de empresas formais e unidades informais é analisado, constata-se que os dois maiores aglomerados se referem aos APLs de Confecções de Itabaianinha e de Tobias Barreto.

Analisando as estatísticas formais de emprego, nota-se que os dois maiores geradores de emprego são o APL de Cerâmica Vermelha de Itabaianinha, com 949 empregos formais diretos, e o APL de Confecções de Tobias Barreto, com 542 empregos formais diretos.

Em relação ao porte das empresas dos APLs, nota-se, em todos os APLs, a predominância de microempresas. Destaca-se contudo que, no APL de Confecções de Itabaianinha, a presença de microempresas foi absoluta, com percentual de 100%. A estrutura econômica de todos os APLs, portanto, apresentou-se como desconcentrada e fundamentada em micros e pequenas empresas.

Os APLs sergipanos analisados têm produção especializada em blocos e lajotas, nos casos dos APLs de Cerâmica Vermelha, e em peças do vestuário ou de cama, mesa e banho, quando a análise se volta aos arranjos de confecções.

Com referência ao mercado atendido, notou-se que os APLs de Confecções possuem um mercado mais amplo, atendendo não só o estado de Sergipe e a região Nordeste, mas alguns estados das regiões Norte, Sul e Sudeste. Já os APLs de Cerâmica, em decorrência do alto custo de transporte e do baixo valor agregado dos produtos, conseguem escoar seus produtos somente para o mercado interno (Sergipe) e para os estados vizinhos, Alagoas e Bahia.

Propondo uma caracterização voltada para os casos de arranjos produtivos brasileiros, Cassiolato e Szapiro (2003) sugerem a análise de outra dimensão: o grau de territorialidade

das atividades produtivas. Viu-se, nos dois APLs de cerâmica, o baixo grau de territorialidade, uma vez que o fator que determina a localização das indústrias cerâmicas é a existência de jazidas de argila e não a tecnologia e o trabalho presentes da região.

No APL de Confecções de Tobias Barreto notou-se que, apesar do saber fazer as peças de cama, mesa e banho ser intrínseco a história do município, as relações entre os agentes econômicos e entre estes e os agentes institucionais ainda são fracas, o que leva a entender que o grau de territorialidade é médio.

Embora a atividade de confecções em Itabaianinha seja mais recente, já existe no município mão de obra capacitada, práticas enraizadas e experiências de gerações de famílias que, tirando proveito do conhecimento tácito presente no município, vislumbraram na atividade de confecções a oportunidade de retirar o seu sustento. Além disso, as relações entre as unidades produtivas encontram-se mais fortalecidas, fazendo com que tenham condições de organizar suas demandas e apresentar as instituições participantes do APL.

O quadro 24 apresenta as características dos APLs selecionados de Sergipe.

Quadro 24 - Características dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa

Elementos de Análise	Características
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	<ul style="list-style-type: none"> - 12 indústrias formais - 75% de micros e 25% de pequenas empresas - 177 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produto especializado: blocos e lajotas - Mercado: Local/Regional - Grau de territorialidade: baixo
APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano	<ul style="list-style-type: none"> - 34 indústrias formais e 78 olarias - 53% de micros e 47% de pequenas empresas - 949 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produção especializada em blocos e lajotas - Mercado: Local/Regional - Grau de territorialidade: baixo
APL de Confecções de Itabaianinha	<ul style="list-style-type: none"> - 17 indústrias formais e 250 unidades informais - 100% de microempresas - 71 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produto especializado: peças do vestuário - Mercado: Regional/Nacional - Grau de territorialidade: alto
APL de Confecções de Tobias Barreto	<ul style="list-style-type: none"> - 54 indústrias formais e 5.000 unidades informais - 91% de micros, 7% de pequenas e 2% de médias empresas - 542 empregos formais diretos - Estrutura econômica desconcentrada - Produto especializado: peças de cama, mesa e banho - Mercado: Regional/Nacional - Grau de territorialidade: médio

Fonte: Pesquisa de campo

5.2 PERFIL DOS AGENTES INSTITUCIONAIS

Os APLs sergipanos contam com o apoio de agentes financeiros, instituições de ensino e pesquisa, sistema S, IEL – sistema indústria, além de prefeitura e órgãos e secretarias do governo do estado.

Esses agentes institucionais são responsáveis por prover os APLs de capacitação profissional e técnica, em gestão e em organização de grupos (associativismo e cooperativismo), crédito, infraestrutura, equipamentos e instalações e apoio à comercialização.

São quinze os agentes institucionais que participam dos APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano, doze do APL de Confecções de Itabaianinha e treze do arranjo de Tobias Barreto.

Dentre as instituições que participam do APL de Confecções de Tobias Barreto, é interessante destacar a participação da prefeitura municipal, que apesar de até o momento ter desenvolvido ações tímidas, tem demonstrado interesse em contribuir cada vez mais para o desenvolvimento da atividade produtiva no município. O APL foi o único aonde foi identificada a participação do poder público municipal.

Nota-se que nos APLs de cerâmica estudados participam as mesmas instituições, o que leva a crer que tira maior proveito o APL que possui uma governança estruturada e pró-ativa que organiza suas demandas, vai em busca das instituições, propõe a realização de projetos visando conseguir ações institucionais para o território onde está localizado. Nesse sentido, parece estar em um patamar diferenciado o APL de cerâmica vermelha do Baixo São Francisco, tendo em vista o convênio de cooperação técnica firmado com a UFS e o terreno cedido pelo governo em contrato de comodato para manejo de eucalipto.

O quadro 25 apresenta o perfil do agentes institucionais participantes de cada estudo de caso.

Quadro 25 - Perfil dos agentes institucionais dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa

Elementos de Análise	Perfil dos Agentes Institucionais
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	Empresa privada de consultoria, secretaria de governo e instituição de ensino e pesquisa que são responsáveis pelas consultorias, elaboração do plano de desenvolvimento do APL, articulação com instituições, acompanhamento das ações, ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisa.
APL de Cerâmica Vermelha do Sul	Órgão de governo e entidade do sistema indústria que são responsáveis por fomentar a geração de indústrias dando conhecimento aos empresários dos incentivos dados pelo estado e apoio técnico na elaboração de planos de ação e pela capacitação empresarial e

Sergipano	interação entre empresas e centros de conhecimento.
APL de Confeções de Itabaianinha	Entidade do sistema indústria e agente financeiro, responsáveis pela capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento e fornecimento de linhas de crédito.
APL de Confeções de Tobias Barreto	Instituição do Sistema S e agente financeiro, responsáveis pela capacitação empresarial, suporte técnico, de gestão, de tecnologia e de mercado e fornecimento de linhas de crédito.

Fonte: Pesquisa de campo

5.3 PERFIL DOS AGENTES ECONÔMICOS

A partir da análise comparativa, foi possível perceber que o APL cujas empresas participantes da pesquisa que possuem menor tempo médio de existência, quatro anos, é o de Confeções de Itabaianinha. Em sentido oposto, o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano apresentou a média mais alta, 18 anos de constituídas.

Com referência ao número médio de empregos gerados, apesar de o APL de Confeções de Tobias Barreto ter se destacado como o segundo maior gerador de empregos formais (ver quadro 24), percebeu-se que os APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano sobressaíram com média de 41 e 64 empregos, respectivamente.

No tocante aos principais produtos fabricados, notou-se que, enquanto o APL do Sul Sergipano produz sobretudo blocos, o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco possui ceramistas que fabricam blocos e lajotas e outros que produzem somente blocos.

É interessante notar que os APLs de Cerâmica Vermelha atendem a mercados distintos. O APL do Sul Sergipano escoia sua produção, predominantemente, para o estado da Bahia, e o APL do Baixo São Francisco tem como principal destino de sua produção o estado de Alagoas.

Os agentes econômicos do APL de Confeções de Itabaianinha, por sua vez, vendem a maior parte de sua produção para as cidades de São Paulo (SP) e Belém (PA), enquanto o APL de Confeções de Tobias Barreto têm destinos bem diversificados, mas o maior comprador é o estado da Bahia.

O quadro 26 delinea o perfil dos agentes econômicos dos APLs de Sergipe.

Quadro 26 - Perfil dos agentes econômicos dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa

Elementos de Análise	Perfil dos Agentes Econômicos
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 9 anos - Número médio de empregos gerados: 41 empregos - Principais produtos: Blocos e lajotas - Principais mercados: Sergipe e Alagoas

APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 18 anos - Número médio de empregos gerados: 64 empregos - Principais produtos: Blocos - Principais mercados: Sergipe e Bahia
APL de Confecções de Itabaianinha	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 4 anos - Número médio de empregos gerados: 21 empregos - Principais produtos: peças do vestuário masculino, feminino e infantil, além de moda íntima. - Principais mercados: Nordeste, São Paulo e Belém.
APL de Confecções de Tobias Barreto	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de existência: 7,5 anos - Número médio de empregos gerados: 26 empregos - Principais produtos: peças de cama, mesa e banho - Principais mercados: Nordeste e Sudeste (Minas Gerais e São Paulo)

Fonte: Pesquisa de campo

5.4 COOPERAÇÃO NOS APLs

Florian e De Lorenzo (2008) acreditam que, especificamente em aglomerações de empresas de um mesmo segmento caracterizado pelo uso intensivo de mão de obra pouco qualificada, baixo potencial de inovações e baixas barreiras à entrada de novos investimentos, como é o caso do setor de confecções, a cooperação tende a ser mais difícil.

Apesar disso, dentre os APLs estudados, cabe destacar o de Confecções de Itabaianinha, em que a interação se mostrou mais intensa com diversas iniciativas de ações conjuntas. Constatou-se, nesse arranjo, a cooperação tanto entre empresas formais quanto entre empresas formais e unidades informais. Das ações realizadas, enfatiza-se a intenção de reativar a cooperativa, a iniciativa de compra conjunta de um *plotter* de risco a ser utilizado pelo grupo de confecções e a parceria para ajudar as costureiras locais a montar suas oficinas de costura.

O segundo APL que se destacou em relação à cooperação foi o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, no qual todas as empresas estabeleceram algum tipo de relação umas com as outras. A principal ação de cooperação identificada foi o empréstimo de matéria-prima, máquinas e equipamentos. Os empresários costumam trocar ideias e discutir estratégias nas reuniões do Instituto Pró-Cerâmica - IPC, mas são resistentes a abrir suas indústrias ou visitar outros fabricantes.

A despeito dos numerosos benefícios advindos da cooperação, a UNCTAD (1998) observa que *clusters* com cooperação intensiva entre empresas e entre empresas e instituições são muito raros, especialmente em países em desenvolvimento e economias em transição.

Entre os APLs que apresentaram cooperação reduzida encontram-se, o APL de Confecções de Tobias Barreto e o de Cerâmica Vermelha de Itabaianinha. A exemplo do observado no APL de Confecções de Cianorte (PR) por Campos e Callefi (2009), verificou-

se, no APL de Confeccões de Tobias Barreto, um número reduzido de empresas que realizam algum tipo de ação cooperativa, o que leva a crer que os empresários não estão explorando as vantagens da aglomeração espacial, como o poder de barganha junto aos fornecedores e a criação de canal de comunicação com instituições para negociação de ações maiores para o conjunto das confeccões, entre outras.

No APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano foi observado que as raras ações conjuntas partiram da iniciativa do presidente do sindicato, que é também o maior industrial da região, mas somente envolveram seus parentes ou amigos próximos e não todos os filiados do sindicato. Em relação às parcerias com as instituições, a maioria dos empresários entrevistados alegou que o presidente do sindicato se beneficia mais das ações desenvolvidas, que sempre recebe um *plus* das instituições parceiras, que os demais ceramistas não acessam.

Segundo Santos, Diniz e Barbosa (2006), a cooperação multilateral ocorre quando um grupo de empresas se reúne em um sindicato ou associação de produtores que tem autonomia decisória. Nesse tipo de cooperação, um alto nível de confiança, proximidade local e elevado senso de comunidade podem ser necessários para um funcionamento adequado.

A cooperação multilateral, fundamental para a consolidação de um APL, foi identificada em todos os APLs, exceto no APL de Confeccões de Tobias Barreto, em que a cooperativa se encontra desativada e a associação desestruturada. Verificou-se no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco que as empresas, sob a liderança do IPC, têm feito um esforço coletivo de responder às exigências da legislação ambiental (estadual ou federal) que provoquem impacto nos processos produtivos das empresas como um todo. Essa tipologia de cooperação também foi observada no intuito dos empresários ligados à Associação das Confeccões de Itabaianinha - ASK de captarem recursos para implantação de um centro de desenvolvimento e criação de peças de confeccões que serviria ao APL de Confeccões de Itabaianinha.

Outro exemplo de esforço coletivo, desta vez do grupo de cerâmicas do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano filiadas ao SINDICER/SE disse respeito a um acordo com o BANESE, que disponibilizou uma linha de financiamento para pequenas indústrias cerâmicas implantarem filtros de lavagem de gases.

Para Neves (2006), ao se materializarem, as ações de cooperação podem criar um ambiente favorável ao aumento da infraestrutura institucional e da confiança e do interesse das empresas na cooperação.

Em relação à cooperação entre os agentes econômicos e institucionais, merece destaque a ação formal de cooperação técnica entre o IPC, entidade que representa ceramistas do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e a Universidade Federal de Sergipe, que viabilizará, a priori, o desenvolvimento de experimentos que visem prestar assessoria no plantio e manejo de eucalipto. Nota-se, entretanto, que a cooperação entre o conjunto das cerâmicas e a universidade é um caso isolado, restrito ao APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco.

Foi identificada a cooperação com uma instituição de ensino e pesquisa no APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, com a aprovação de projeto em edital, contudo essa cooperação se deu apenas entre uma cerâmica e a universidade. Já nos APLs de confecções, não foi observada qualquer interação com as instituições de ensino e pesquisa, o que é considerado uma fragilidade dos arranjos, uma vez que essas instituições são fonte importante de informação para inovação, além de serem potenciais promotoras de ações de cooperação.

No caso do SENAI, instituição de qualificação técnica, as ações são esporádicas com os dois APLs de Cerâmica Vermelha e com o APL de Confecções de Itabaianinha. A situação é preocupante em Tobias Barreto, aonde parecem chegar somente cursos pagos para uma parcela reduzida de empresários.

A respeito da cooperação com o SEBRAE, a atuação tem sido constante e frequente nos APLs de Confecções de Itabaianinha e de Tobias Barreto, mas tem deixado a desejar nos dois APLs de Cerâmica Vermelha. As governanças privadas dos APLs atualmente desfavorecidos alegam que, no passado, o SEBRAE era muito ativo e que aos poucos foi reduzindo sua participação no arranjo. A organização da associação, do APL de Confecções de Itabaianinha, em termos de levantamento de necessidades de cursos e da forte articulação com instituições de capacitação e treinamento, se revela um ponto forte do arranjo na medida em que amplia sua capacidade de aprendizado.

Em todos os APLs estudados, os empresários se mostraram insatisfeitos com o serviço prestado pelos agentes financeiros enquanto financiadores. Os empresários declararam que as exigências são grandes e não são proporcionais ao crédito solicitado, o que tem levado os empresários dos APLs de Cerâmica do Sul Sergipano e de Confecções de Itabaianinha a recorrerem a agiotas.

Para Andrade e Escrivão Filho (2003), a participação do poder público local é fundamental para a motivação de práticas de cooperação entre as empresas situadas em regiões com características de um *cluster* empresarial.

Pode-se dizer que os APLs de Cerâmica Vermelha estão bem articulados com o poder público estadual, tendo em vista a habilidade política de suas lideranças e a facilidade em adentrar nas instituições que têm relação com a atividade. Com as prefeituras municipais, a articulação é menor no caso do APL do Baixo São Francisco e oscila em Itabaianinha. Um dos ceramistas de Itabaianinha foi o prefeito do município; dessa forma quando ele está no poder, a articulação é maior.

O mesmo não pode ser dito sobre APLs de Confeccões. Constatou-se a falta de habilidade política dos empresários do APL de Confeccões de Itabaianinha e ausência de representação do APL de Confeccões de Tobias Barreto junto aos poderes públicos municipal e estadual, do que resulta a dificuldade de obter apoio para o aglomerado.

Observou-se que os maiores parceiros do APL Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano são o SENAI, o SEBRAE, o IEL, a FIES, a CODISE, a ADEMA, o BANESE, o ITPS, a CPRM, o CETEM, o Núcleo de Geologia da UFS.

De modo similar, o SENAI, o SEBRAE, a APEX Brasil, o Banco do Brasil, a Prefeitura Municipal de Tobias Barreto e a SEDETEC se apresentaram como os principais parceiros na realização de ações em benefício dos APLs de Confeccões de Itabaianinha e de Tobias Barreto.

Motivos diversos para a cooperação entre empresas e entre empresas e instituições foram apontados. Os empresários visualizaram a cooperação como condição para se manterem no mercado, como meio de superarem a falta de conhecimento do setor em que estavam ingressando, de acessarem incentivos fiscais, de aumentarem o poder de negociação de ações junto às instituições.

Tanto os agentes econômicos do APL de Confeccões de Tobias Barreto quanto o de Itabaianinha mencionaram o acesso a cursos, palestras, consultorias, feiras e visitas técnicas como motivadores para a cooperação.

Ambientes propícios a processos interativos e cooperativos oferecem melhores condições de competitividade e de desenvolvimento econômico-social (ALBAGLI; MACIEL, 2003, p. 423). Por essa razão, buscou-se identificar que aspectos têm inibido a cooperação como forma de contribuir para a proposição de ações de melhoria dos cenários em tela.

O fator inibidor da cooperação, que perpassou todos os APLs estudados, foi o individualismo dos empresários especialmente ao guardar as informações do seu negócio. O fato de não considerarem o outro como parceiro, mas como concorrente foi apontado pelos empresários do APL de Cerâmica Vermelha no Baixo São Francisco como obstáculo à parceria. A falta de informação sobre os benefícios e as possibilidades de parcerias com outras empresas foi mencionada por um dos respondentes do APL de Confecções de Tobias Barreto.

Gulati (1995) explica que a confiança diminui a apreensão de que uma das partes irá agir de forma oportunística. O autor complementa que à medida que a frequência das interações entre os agentes aumenta, a confiança interorganizacional se eleva porque em cada uma dessas interações os parceiros recebem mais informações uns dos outros.

Nos APLs estudados, a falta de confiança nos colegas do setor e o receio de comportamentos oportunistas em ações conjuntas prevalece. Outro ponto apresentado pelo APL de Confecções de Tobias Barreto, mas que está relacionado aos aspectos supracitados, é a falta de honestidade e o medo de assumir a responsabilidade de comprar em nome de outros.

Essa constatação faz acender um sinal de alerta, visto que um APL tem reduzidas chances de se estruturar e de se consolidar, se não vier a se instalar entre as empresas um ambiente de competição cooperativa, se não se eliminar o clima de desconfiança entre elas, se as empresas não abandonarem atitudes defensivas quando ocorrerem resultados adversos (HADDAD, 2004, p. 32).

A ausência de uma liderança que assuma o papel de estimular a aproximação dos agentes com vistas à cooperação, além do fato de as empresas trabalharem produtos com linhas diferentes e terem condições de pagamento distintas não favorecem o estabelecimento de parcerias entre as empresas dos dois APLs de confecções.

De acordo com Santos (2005, p. 120), nos APLs, a ideia de cooperação entre os agentes locais ao longo da cadeia produtiva passa a ser cada vez mais destacada como elemento fundamental da competitividade. Entretanto, para entender o processo de formação e as bases da competitividade das empresas, deve-se, ao se trabalhar com a noção de APL, assumir a existência tanto da cooperação quanto da concorrência.

Foi identificada, nos dois APLs de Confecções, a competição baseada no preço em detrimento da qualidade e da padronização das peças. A estratégia adotada pelas empresas, sobretudo do arranjo de Tobias Barreto, não é a de eficiência produtiva, com medidas visando à redução de custos e desperdício e aumento da produtividade, mas de concorrência desleal,

com a redução de medidas em relação ao padrão informado nas embalagens e emprego de mão de obra, sobretudo, informal.

Os empresários do APL de Confeccções de Tobias Barreto demonstraram grande preocupação com a prática de concorrência desleal no município. Esse fato tem provocado o isolamento dos confeccionistas e reduzido a probabilidade de ocorrência de ações conjuntas.

Nos dois APLs de cerâmica vermelha, a concorrência se dá com base no preço e na qualidade, pois segundo os ceramistas o produto de má qualidade nem chega ao seu destino, esfarela com o transporte ou emprega mais cimento na hora da construção para ter um bom acabamento.

O quadro 27 apresenta o resumo dos aspectos da cooperação analisados nos APLs de Sergipe participantes da pesquisa.

Quadro 27 - Aspectos da cooperação analisados nos APLs de Sergipe participantes da pesquisa

Elemento de Análise	Cooperação
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, veículos (tratores), argila e lenha - Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do IPC - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: Negociação com órgãos, por exemplo, sobre exigências da legislação ambiental; busca de fontes alternativas de energia e de novos depósitos de argila com o objetivo de dar continuidade à atividade cerâmica na região. - Formas relevantes de cooperação com instituições: acordo de cooperação técnica com a UFS, cessão de área para manejo de eucalipto por meio de parceria com o governo. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: permanência da empresa no mercado, falta de conhecimento sobre o setor, desejo de romper com o isolamento da região e de dar conhecimento às instituições da existência de cerâmicas no Baixo São Francisco. - Fatores inibidores da cooperação: um ceramista vê o outro como adversário; individualismo; oportunismo; o fato de as indústrias maiores quererem vender por um preço muito baixo. - Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço e qualidade.
APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, de matéria-prima e compra conjunta. - Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do SINDICER/SE - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: linha de financiamento especial do BANESE para instalação de filtros de lavagem de gases. - Formas relevantes de cooperação com instituições: Programa de apoio à competitividade das micros e pequenas indústrias com SEBRAE e IEL e Programa Setorial da Qualidade com o SENAI. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: vontade de ajudar os parentes, acesso a novos conhecimentos, melhores condições de pagamento, oportunidade de melhoria nos processos da empresa. - Fatores inibidores da cooperação: falta de honestidade e confiança; individualismo. - Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço e na qualidade.
APL de Confeccções de Itabaiianinha	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo e compra conjunta de máquinas, equipamentos e insumos, produção conjunta, e parceria entre empresas e costureiras locais para equipar oficinas de costura. - Cooperação horizontal multilateral: organização de confeccionistas em torno da ASK. - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: pleitearam, no edital para APLs de baixa renda 2010, a estruturação de um centro de criação e desenvolvimento de peças para o conjunto das confeccções do município. - Formas relevantes de cooperação com instituições: empréstimo de máquinas através do SENAI, projeto Agente Local de Inovação (ALI) executado pelo SEBRAE e o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) por meio de parceria com SEDETEC/IEL/APEX-Brasil. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: poder de negociação de ações maiores junto às instituições, capacidade para atender a um pedido maior, acesso ao incentivo

	<p>fiscal através da cooperativa, empréstimo de máquinas, participação em feiras, missões, palestras e cursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fatores inibidores da cooperação: egoísmo, falta de confiança no concorrente, o fato de as empresas possuírem linhas de produtos e condições de pagamento diferentes e receio de assumir a responsabilidade de comprar pelos outros. - Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço
<p>APL de Confecções de Tobias Barreto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de máquinas e produção conjunta para atendimento de grande pedido. - Cooperação horizontal multilateral: as atividades da cooperativa estão paralisadas - Pleitos resultantes da cooperação multilateral: não se aplica. - Formas relevantes de cooperação com instituições: os empresários mencionaram somente o empréstimo de máquinas através de parceria com o SENAI, mas está em curso o projeto Agente Local de Inovação (ALI) do SEBRAE e o Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) realizado por meio de parceria entre SEDETEC/IEL/APEX-Brasil. - Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: possibilidade de atender a um pedido maior e a oportunidade de ter acesso a cursos, palestras, consultorias e participação em feiras gratuitamente ou a preços subsidiados. - Fatores inibidores da cooperação: a ausência de liderança, a falta de confiança, o individualismo, a concorrência desleal, o medo de comportamentos oportunistas, o anseio de resguardar informações do negócio e a falta de conhecimento de como fazer uma parceria. - Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço

Fonte: Pesquisa de campo

5.5 GOVERNANÇA DOS APLS

A extração de benefícios da aglomeração, além das economias externas incidentais, depende da existência de formas de governança que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e ao incremento da competitividade do conjunto de produtores (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2003, p. 72).

Do ponto de vista da tipologia da governança, de acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), ou as empresas locais se organizam em forma de “redes”, ou a governança se daria através de formas “hierárquicas”. Nos APLs de Sergipe, a forma de governança mais comum assumiu a configuração de “redes”, em que existe uma coordenação na qual as empresas possuem poder em níveis similares.

Foi constatada, entretanto, a governança hierárquica no APL de Confecções de Itabaianinha, na qual, apesar de a empresa âncora ter transferido suas instalações para o município de Umbaúba, ainda exerce poder sobre as confecções, fazendo delas prestadoras exclusivas de serviços, ou sendo o principal cliente da maioria delas, o que tem provocado grande dependência.

Sob a ótica dos agentes institucionais, as governanças locais têm assumido, de modo geral, uma postura reativa, que se mobiliza sobretudo em situações de emergência, como é o caso de adequações às exigências da Secretaria da Fazenda ou fiscalização do órgão ambiental. A preocupação com ações conjuntas e de longo prazo, denotando uma postura

mais ampla e pró-ativa, parece estar surgindo no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e no APL de Confeções de Itabaianinha.

De maneira similar, Santos (2005) verificou, na aglomeração produtiva do Polo de Informática de Ilhéus (BA), que as associações de classe, sindicatos e outras organizações de relações interempresariais assumiam papel limitado à promoção de ações conjuntas visando a reivindicações de infraestrutura. Em seu estudo, o autor apresenta as características de um SPL e destaca que nele as entidades de representação do setor assumem um papel mais amplo na medida em que promovem ações conjuntas com o objetivo de obter vantagens competitivas.

Ainda que os entrevistados de todos os APLs tenham afirmado que a articulação entre os agentes é melhor que no passado e que não existe sobreposição de ações, os APLs sergipanos carecem de maior articulação entre os agentes institucionais, uma vez que ainda existem ações sendo realizadas isoladamente, revelando a ineficiência na utilização dos recursos pelos parceiros. O caso mais crítico é o do APL de Tobias Barreto, em que as instituições atuam de forma desarticulada em decorrência, entre outras coisas, de uma governança privada desestruturada.

Outro aspecto analisado disse respeito ao alinhamento das ações institucionais às necessidades locais. Observou-se em todos os APLs que as instituições têm buscado o conhecimento das necessidades dos agentes econômicos antes de realizar ações, o que tem contribuído para a eficácia no atendimento aos agentes. Contudo, os empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco alegaram que as ações são poucas diante das necessidades das atividades, os empresários do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano declararam que o quadro de profissionais das instituições deveria ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas e defenderam mudanças nas exigências dos órgãos ambientais. Para os empresários desse arranjo, as exigências deveriam ser compatíveis com o porte das empresas. A falta de continuidade das ações e de comprometimento dos agentes institucionais com resultados foram outras falhas apontadas pelos empresários do APL de Confeções de Itabaianinha, as quais têm comprometido o sucesso das ações.

A frequência de reuniões realizadas pelas entidades de classe do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do APL de Confeções de Itabaianinha revela uma constância no encontro dos agentes econômicos com vistas à discussão de assuntos de interesse da atividade. A realização desses encontros se apresenta como importante ferramenta de promoção de interação entre os empresários e de troca de informações sobre a

atividade e o negócio propriamente dito. Além disso, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) recomendam fomentar a socialização entre os membros de uma rede com o objetivo de difundir normas e valores comuns.

No caso do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato e, no APL de Confeções de Tobias Barreto, as reuniões não estão ocorrendo pelo fato de as atividades da COOPNE estarem paralisadas.

Foi verificado que o APL de Confeções de Itabaianinha se destaca pelo número crescente de associados e de participação dos empresários nas reuniões nos últimos anos. Por sua vez, a participação dos empresários do APL de Confeções de Tobias Barreto vinha diminuindo na época em que ocorriam as reuniões da cooperativa, em decorrência provavelmente do seu estado de inércia diante dos problemas do arranjo. No APL de Cerâmica do Baixo São Francisco, o número tem se mantido constante, o que é explicado pela inexistência de novas cerâmicas na região e pelo fato de poucos ceramistas existentes não terem interesse em associar-se. No APL de Cerâmica do Sul Sergipano, foi constatada a pequena participação dos empresários em ações promovidas pelos agentes institucionais.

As lideranças locais, segundo agentes econômicos dos APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano são legítimas, entretanto notou-se o verdadeiro reconhecimento no Baixo São Francisco, uma vez que os entrevistados declararam que veem no presidente do IPC, o verdadeiro líder dos ceramistas da região.

No caso do APL de Confeções de Itabaianinha, apesar de o atual presidente ter sido eleito pela maioria dos associados, grande parte dos entrevistados declararam que assim como atualmente o presidente é ele, poderia ser outro. Os empresários ainda defenderam a contratação de um profissional que pudesse trabalhar em função da associação em tempo integral, uma vez que eles consideram que não têm como cobrar muito do presidente, já que ele não recebe remuneração para exercer o cargo e tem seus afazeres na sua empresa, como os demais empresários. A legitimidade da governança do APL de Confeções de Tobias Barreto não foi avaliada em decorrência de a maioria dos entrevistados não estar inserida em nenhuma associação de classe.

A governança que se apresentou mais enérgica foi a do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, tendo sido apontada como grande responsável pela concessão de área para manejo de eucalipto no Platô de Neópolis, pela celebração de convênio de cooperação

técnica com a UFS, pela aproximação - com apoio da SEDETEC - entre o setor e o órgão estadual do meio ambiente, entre outras ações.

Em Sergipe, as associações de classe e de representação do setor têm exercido a governança local privada e assumido o seu papel, conforme sugerido por Suzigan, Garcia e Furtado (2002), como provedoras de infraestrutura e de serviços aos produtores, de informações tecnológicas e de mercado, criadoras de programas de treinamento de mão de obra e ainda de promotoras de ações cooperativas. Todas as ações são desenvolvidas em conjunto com as instituições parceiras.

É importante notar que as governanças privadas têm, em média, cinco anos de constituídas. A entidade mais antiga, o SINDICER/SE, foi constituída no ano de 2002, o que permite depreender que, como as instituições, essas entidades estão aprendendo a trabalhar em benefício do coletivo e em constante articulação com os agentes, fato que até pouco tempo era impensado, visto que trabalhavam isoladamente. Além disso, o trabalho efetivo com arranjos produtivos locais no estado de Sergipe foi iniciado há menos de cinco anos, com a instalação do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais em 23 de maio de 2007.

No quadro 28, encontra-se o resumo das características das governanças dos APLs sergipanos que participaram da pesquisa.

Quadro 28 - Características das governanças dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa

Elementos de análise da Governança	Configuração	Características	Papel Governança Privada
APL de Cer. Vermelha do Baixo São Francisco	Redes	Governança privada, sobretudo reativa; não há sobreposição de ações, mas ações inconclusas e a articulação entre as instituições necessita de melhoras; ações alinhadas às necessidades locais, entretanto existem poucas ações em vista do que a atividade precisa; reuniões do IPC ocorrem uma vez por mês; liderança legítima; a governança tem viabilizado acesso a informações, conscientização para redução de custos e cumprimento de normas técnicas, articulação com instituições parceiras, aproximação dos ceramistas com órgãos ambientais, manejo de eucalipto em área disponibilizada pelo governo, convênio de cooperação técnica com a UFS.	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula a pensar no futuro; - Disponibiliza informações técnicas; - Divulga fontes e formas de financiamento; - Promove ações cooperativas.
APL de Cer. Vermelha do Sul Sergipano	Redes	Governança reativa; não há sobreposição de ações, mas a articulação entre agentes institucionais precisa ser aprimorada; as ações estão alinhadas às necessidades locais, contudo os empresários defendem que as exigências dos órgãos ambientais devem ser compatíveis ao porte da empresa e que o quadro de profissionais das instituições deveria ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas; não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato; liderança legítima, entretanto foi percebida uma preocupação com o fato de o presidente do sindicato ser o mesmo desde a criação da entidade. Resultados obtidos pela governança foram o apoio na	<ul style="list-style-type: none"> - Promove capacitações; - Organiza eventos técnicos e comerciais.

		liberação de jazidas e parceria com o BANESE para financiamento de filtro de lavagem de gases.	
APL de Confeções de Itabaianinha	Hierárquica	Governança reativa; as ações das instituições são complementares, não há sobreposição; ações alinhadas às necessidades locais, mas os empresários alegam a falta de continuidade das ações e de comprometimento dos profissionais que as executam. Defendem que as oficinas de costura também devem ser alvo das ações e não somente as confeções; reuniões da associação ocorrem mensalmente com participação crescente dos empresários; a liderança não é legítima; e a governança tem viabilizado, sobretudo, a realização de cursos e empréstimo de máquinas.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulga fontes e formas de financiamento; - Auxilia na definição de objetivos comuns da atividade; - Promove capacitações; - Organiza eventos técnicos e comerciais.
APL de Confeções de Tobias Barreto	Governança desestruturada	Governança não é nem pró-ativa nem reativa, está em estado de inércia; articulação é melhor que no passado, mas precisa melhorar; ações do SEBRAE alinhadas, mas precisa existir o comprometimento das demais instituições com outras ações; reuniões não estão ocorrendo; governança viabilizou no passado o empréstimo de máquinas e a realização de cursos.	Não houve condições de avaliar

Fonte: Pesquisa de Campo

6. CONCLUSÕES

O presente estudo analisou como a governança e a cooperação entre os agentes podem influenciar o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Sergipe. Neste capítulo são apresentadas as respostas às questões de pesquisas deste estudo. Em seguida, são feitas as considerações finais e, por fim, são propostos temas para estudos futuros.

6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

1) Quais as características dos APLs de Sergipe?

Analisando a concentração de maior número de unidades produtivas formais e informais, observa-se que os maiores aglomerados são os de Cerâmica Vermelha de Sul Sergipano, com trinta e quatro indústrias cerâmicas formais, além de 78 olarias e o de Confeções de Tobias Barreto, com 54 confecções e cerca de 1.200 unidades informais. Considerando o número de empregos formais gerados pelos APLs, destaca-se também o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, com cerca de 950 empregos formais diretos, seguido pelo APL de Confeções de Tobias Barreto, com 542 empregos formais diretos.

A estrutura econômica de todos os APLs é desconcentrada e baseada em micros e pequenas empresas, com produção predominantemente especializada.

Em nenhum dos APLs estudados, o destino da produção foi o mercado internacional. A justificativa pode estar no fato de os produtos dos APLs possuírem baixo valor agregado e qualidade reduzida. Nos dois APLs de cerâmica vermelha, a produção é basicamente voltada para o mercado local/regional, enquanto o destino da produção dos dois APLs de confecções é o mercado regional/nacional. O fato de os produtos dos APLs de confecções terem preços competitivos e logística simples viabiliza a comercialização de seus produtos em outras regiões do país.

Constatou-se baixo grau de territorialidade nos dois APLs de cerâmica, uma vez que o fator determinante para o surgimento dos arranjos nas regiões não é tecnologia e trabalho, mas a presença de recurso natural localizado, a argila.

A realidade do APL de Confeções de Tobias Barreto é distinta. O conhecimento referente ao saber fazer artigos de cama, mesa e banho com o diferencial de aplicação de bordados, foi acumulado com o passar dos anos; dessa maneira, não pode ser facilmente

encontrado em outra localidade ou copiado. Em contrapartida, as relações entre os agentes do APL são fracas ou inexistentes, por isso diz-se que é médio o grau de territorialidade do APL.

O APL de Confecções de Itabaianinha, por sua vez, apresentou alto grau de territorialidade decorrente de relações mais consolidadas entre os agentes, agentes mais articulados e do conhecimento acumulado.

2) Qual o perfil dos agentes institucionais e econômicos dos APLs de Sergipe?

Agentes Institucionais

São quinze agentes institucionais que participam dos APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano, doze no APL de Confecções de Itabaianinha e treze no arranjo de Tobias Barreto.

Os APLs sergipanos contam com o apoio de agentes financeiros, instituições de ensino e pesquisa, sistema S, IEL - vinculado à Federação das Indústrias do Estado de Sergipe - FIES, além de prefeitura e órgãos e secretarias do governo do estado.

Esses agentes institucionais são responsáveis por prover o APL de capacitação profissional e técnica, em gestão e em organização de grupos (associativismo e cooperativismo), crédito, infraestrutura (prédios), equipamentos e instalações e apoio à comercialização.

Agentes Econômicos

Os agentes econômicos dos APLs sergipanos são as micros e pequenas empresas, situados em sua maioria em Propriá, Itabaianinha e Tobias Barreto. A geração de emprego e renda nessas cidades, em decorrência da concentração de indústrias cerâmicas e de confecções, é mais pujante. Os produtos mais importantes são blocos e lajotas nos casos dos agentes econômicos participantes dos arranjos de cerâmica vermelha, enquanto nos arranjos de confecções as especialidades são distintas. Apesar de fabricarem peças de vestuário, a maioria dos agentes econômicos do município de Tobias Barreto ainda se concentra na fabricação de peças de cama, mesa e banho. Já a *expertise* dos agentes econômicos de Itabaianinha é a fabricação de peças do vestuário masculino, feminino, infantil, além da moda praia e moda íntima.

É interessante notar que os APLs de Cerâmica Vermelha atendem a mercados distintos. O APL do Sul Sergipano escoar sua produção, sobretudo, para o estado da Bahia, enquanto o APL de Baixo São Francisco tem como principal destino o estado de Alagoas.

Os agentes econômicos do APL de confecções de Itabaianinha vendem a maior parte de sua produção para as cidades de São Paulo (SP) e Belém (PA), enquanto os agentes econômicos do APL de Tobias Barreto têm destinos bem diversificados, mas o maior comprador é o estado da Bahia.

3) Como ocorre a cooperação entre os agentes nos APLs de Sergipe?

Analisando a cooperação entre os agentes econômicos, identificaram-se as formas bilateral e multilateral de cooperação. A forma de cooperação bilateral mais usual nos APLs estudados é o empréstimo de máquinas e equipamentos. A cooperação multilateral foi identificada em todos os arranjos com exceção do APL de confecções de Tobias Barreto. A parceria entre os agentes econômicos e institucionais oscilou entre interações mais fortes e frequentes, mais fracas e esporádicas ou inexistentes a depender do agente institucional e do APL analisado.

A cooperação entre universidade e empresa é um importante aspecto do processo de inovação e, como alerta Cassiolato e Lastres (2003, p. 31), a capacidade de gerar inovações é o fator chave na competitividade sustentada de empresas. Dessa forma, acredita-se que a Universidade Federal de Sergipe, especialmente os Departamentos de Engenharia da Produção e de Engenharia de Materiais, pode - a exemplo do trabalho desenvolvido no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco - desenvolver projeto visando à melhoria dos produtos e processos produtivos das confecções de Itabaianinha e Tobias Barreto, além de pesquisa sobre os tecidos e materiais utilizados. Recomenda-se também a articulação com outras instituições de ensino superior de modo a diversificar o espectro de apoio.

Não foi apontado nenhum tipo de parceria do Instituto de Tecnologia e Pesquisa do Estado de Sergipe – ITPS com as cerâmicas ou com as confecções. A instituição dispõe de laboratório para análises de argila, mas não as têm realizado para as cerâmicas. Talvez seja o caso de trabalhar a aproximação da instituição com as empresas, para que os ceramistas tomem conhecimento da importância das análises de matéria-prima e de que a instituição está habilitada para prestar este tipo de serviço.

Ao contrário dos APLs de confecções, em que o SEBRAE foi apontado como

principal parceiro, nos APLs de cerâmica a instituição não tem se mostrado atuante. Isso pode ser justificado pelo fato de o técnico que acompanhava os projetos de cerâmica ter se aposentado, e até o momento não ter sido designado nenhum outro técnico para a função. Entretanto, dada a destacada importância da instituição no apoio ao setor, é imprescindível o retorno desse parceiro ao APL.

O SENAI, que atua nos arranjos sergipanos no campo da educação profissional e de consultorias a empresas, poderia também incentivar o cooperativismo e a comercialização por meio da criação e do fortalecimento de cooperativas e centrais de negócios e *marketing*, como é feito pelas unidades da instituição localizadas em outros estados.

Observou-se que o SENAC não tem atuado nos APLs estudados, contudo, poderia desenvolver, sobretudo nos dois APLs de confecções, um trabalho de capacitação de mão de obra em vendas e comercialização de produtos.

Foi notado que, onde as associações estão fortalecidas e possuem frequência na realização de reuniões entre os associados, a cooperação se apresentou mais diversificada.

Sobre a concorrência existente no APL de Confecções de Tobias Barreto, cabe destacar que tem se apresentado como um fator de estímulo à competitividade espúria, incentivadora da informalidade. A concorrência tem sido predatória e danosa, de maneira especial às empresas formais locais que pagam impostos, o que tem dificultado sua permanência no mercado.

4) De que maneira a governança é exercida nos APLs sergipanos?

Os principais resultados obtidos evidenciaram que as instituições que constituem o grupo de trabalho do APL de Confecções de Tobias Barreto têm dificuldade em trabalhar a atividade no município por causa da desorganização das entidades de representação do setor. Os agentes institucionais têm de trabalhar com empresas individuais porque não existe um grupo, uma governança consolidada.

Em Sergipe, a governança local privada é exercida, em todos os APLs, pelas associações de classe e de representação do setor. Não existem agências locais de desenvolvimento. As entidades de classe em conjunto com os agentes institucionais formam a governança do APL.

Das governanças ativas, destaca-se a condução da governança do arranjo de cerâmica vermelha do Sul Sergipano como a menos participativa, uma vez que não existem reuniões frequentes entre os associados. As reuniões são mais habituais somente entre os familiares do presidente do sindicato que possuem cerâmica. Além disso, alguns agentes econômicos alegaram que não é aberto espaço para que os associados se pronunciem nas reuniões do sindicato, ficando a palavra restrita ao presidente da entidade.

Sem levar em consideração o arranjo de Tobias Barreto, cuja governança privada se encontra desestruturada, foi verificado que a governança privada do arranjo de cerâmica vermelha do Sul Sergipano é a que menos tem cumprido seu papel, quando se avalia a sua contribuição ao estímulo para pensar no futuro, disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica e consultoria, divulgação de fontes e formas de financiamento, auxílio na definição de objetivos comuns para a atividade produtiva, promoção de ações cooperativas, criação de oportunidades para discussão, promoção de capacitação para as empresas e organização de eventos técnicos e comerciais.

Ao contrário do que ocorre em arranjos localizados em outros estados, em Sergipe a coordenação dos trabalhos em APLs não está sob a responsabilidade do SEBRAE. Existe um Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais que é coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia e do Turismo - SEDETEC.

É interessante ressaltar que, há menos de dois anos, o IEL, através de convênio com a SEDETEC, conseguiu contratar o gestor do arranjo que tem o papel de identificar, sensibilizar, mobilizar e articular os agentes, de forma a assegurar a dinâmica do APL, além de ser responsável pelo acompanhamento e sinergia permanente entre as ações dos diversos agentes.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem APL propõe um novo papel para as agências de fomento, muito além do de agente financiador. A atuação desses agentes na articulação, elaboração e implantação de um conjunto de iniciativas, inclusive financeiras, para acelerar a competitividade de economias setoriais e regionais para seu ingresso e manutenção sustentada no mercado, é de extrema importância para o desenvolvimento dos APLs.

Em Sergipe, os agentes financeiros não têm assumido o seu papel. Estes ainda necessitam aprimorar os mecanismos básicos de apoio às micros e pequenas empresas

inseridas em APLs de modo a preencher as lacunas ocupadas atualmente por agiotas. Contudo, cabe destacar a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS do Banco do Brasil, que tem dado contribuição importante para o desenvolvimento da atividade de confecções nos municípios de Itabaianinha e Tobias Barreto.

O governo tem apoiado efetivamente os APLs sergipanos com contratação de gestores para os arranjos, implantação de projetos como o Projeto Extensionista Industrial Exportador - PEIEX, mas tem pela frente o desafio de assegurar a continuidade do trabalho e a priorização da política de apoio a arranjos produtivos locais, independentemente de mudanças de governo ou de secretariado.

O baixo nível de participação das prefeituras é preocupante, pois revela a ausência de políticas públicas municipais voltadas às micros e pequenas empresas, com foco na geração de emprego e renda. Em apenas um APL, o de Confecções de Tobias Barreto, foi notada alguma articulação com a prefeitura, ainda incipiente. Recomenda-se agregar as prefeituras municipais aos grupos de trabalho dos APLs de modo que contribuam efetivamente para o desenvolvimento das atividades produtivas.

As entidades sindicais, associações e cooperativas precisam tomar consciência de seu papel como protagonistas do desenvolvimento da atividade produtiva que representam. Foi percebido no estudo que as governanças locais privadas mais organizadas estão articuladas com as instituições participantes do APL e possuem maiores condições de viabilizar ações cooperativas.

A necessidade de continuidade das ações foi apontada em todos os APLs como condição fundamental para estabelecimento de confiança e crédito nas ações propostas pelos agentes institucionais.

Por outro lado, é importante destacar que a intensidade de participação de cada instituição parceira nos APLs aumentará na medida em que a atividade se organizar e as entidades de classe se fortalecerem e que os agentes se mostrarem comprometidos com as ações.

Como visto, ainda que a governança estruturada seja condição para o sucesso de um APL, a sua estruturação em APL onde inexiste um ambiente favorável à cooperação, como é o caso de Tobias Barreto, é de difícil execução. Para Aquino (2006), a existência de cooperação entre as empresas inseridas em um arranjo é fundamental para o estabelecimento de uma governança estruturada e elemento decisivo para a superação dos principais

problemas/dificuldades encontrados num APL.

A respeito dos fatores inibidores, acredita-se que, a priori, as instituições têm condições de trabalhar três dos aspectos mencionados pelos entrevistados: a falta de informação sobre possibilidades de parcerias, o fato de um empresário ver o outro como adversário e a concorrência desleal.

A falta de informação sobre as possibilidades de parcerias, seus benefícios e o fato de os agentes econômicos verem seus pares como concorrentes podem ser trabalhados através de palestras sobre associativismo e cooperativismo. Com a implantação da nota fiscal eletrônica e com a dedicação de maiores esforços do SEBRAE e da Secretaria de Finanças do município de Tobias Barreto com vistas à formalização das unidades informais, a questão da concorrência desleal pouco a pouco será reduzida.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo não teve a pretensão de explorar o tema exaustivamente nem esgotar as possibilidades de pesquisa. Desse modo, no intuito de dar continuidade às pesquisas sobre o objeto do presente estudo, sugere-se:

- Realizar estudo com objetivo de identificar canais informais de obtenção de capital social nos APLs de Sergipe;
- Replicar este estudo em outros APLs para efeito de comparação dos resultados.
- Estudar por que razões o Projeto PROMOS, desenvolvido no município de Tobias Barreto, não proporcionou os resultados esperados em termos do desenvolvimento da governança local.
- Fazer uma análise comparativa do desenvolvimento do APL de Tobias Barreto com os APLs de madeira e móveis de Paragominas-PA, de couro-calçados, em Campina Grande-PB, e o de moda íntima, em Nova Friburgo-RJ, que receberam recursos de agência italiana através do Projeto PROMOS.

7. REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. **O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RS.** Porto Alegre, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ALMEIDA, E. M. de V. M. **Fatores condicionantes das empresas do arranjo produtivo local de tecnologia da informação da região metropolitana de Salvador e Feira de Santana (BA).** Salvador, 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2007.
- ANÉSE, R. L. R. **Arranjos produtivos locais e capital social no Vale do Jaguari (RS).** Porto Alegre, 2009. 124f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- AMARAL FILHO, J. do. **Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: fundamentos evolucionistas.** *Anais do VI Encontro Nacional da Enaber - Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos*, Aracaju, 2008.
- AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, v. 4, n. 9, p. 25-34, set. 2004.
- ANDRADE, J. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. "*Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do estado de São Paulo*". In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 626-639.
- AQUINO, F. P. da C. **Arranjos produtivos locais industriais: empresários e governança em Jaraguá (CE).** Brasília, 2006. 174f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, 2006.
- ARAGÃO, L. A.; LOPES, C. S.; M. D. A. ALVES JÚNIOR. **Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os benefícios estratégicos em uma rede de supermercados.** VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 2010.
- AREND, M.; CÁRIO, S. A. F. *Path dependence, Lock-in, Catching-up, Embeddedness e Desequilíbrio na Trajetória de Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Sul no Século XX.* **XXXII Encontro Nacional de Economia**, João Pessoa, 2004. Disponível em:

<www.anpec.org.br/encontro2004/artigos/A04A125.pdf> . Acesso em 08 Mai. 2010.

BAGNASCO, A. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BAIARDI, A.; LANIADO, R. N. Entre a competição e a cooperação: valores e atitudes empresariais na perspectiva de uma atuação sistêmica. **Organizações & Sociedade**, v.7, n.19, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

_____. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-227, 2004. Edição especial.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacionais no Brasil. In: Encontro de Estudos Organizacionais, da ANPAD, ENEO, 5, 2008, Belo Horizonte-MG. **Anais...**, Belo Horizonte-MG: ANPAD, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Contexto favorável à criação de conhecimento organizacional: o caso de uma rede de PMEs no sul do Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, 28-31 Out. 2003.

BALESTRO, M. V. **Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais**. In: Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p.49-67.

BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. de. A Experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC**, Edição Especial 2004: 181-202.

BAPTISTA, J. R. V. **Relações socioeconômicas em rede: a governança no arranjo produtivo do vestuário de Cianorte no estado do Paraná**. Curitiba, 2005. 126f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade federal do Paraná, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROSO, J. A. **Políticas públicas de arranjos produtivos locais: um estudo de caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá (CE)**. Fortaleza, 2008. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, 2008.

- BECATTINI, G. Distritos industriais na Itália. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. BNDES, Brasília, 2004. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 17 Mai. 2010.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Instrumentos de Apoio ao Setor Produtivo: Onde buscar apoio para seu negócio**. Brasília: MDIC, SDP, 2004. 398p.
- _____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Manual de Apoio a Arranjos Produtivos Locais**, Brasília: MDIC, GTPAPL, 2007.
- _____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 17 Mai. 2010a.
- _____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Termo de referência de Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 26 Ago. 2010b.
- _____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais – RAIS**. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp>>. Acesso em 13 Jun. 2010c.
- BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. NT 04 **Projeto aprendizado, capacitação e cooperação em arranjos produtivos e inovativos locais de MPEs: implicações para políticas**, RedeSist/IE/UFRJ/OEA, 2004.
- CAMPOS, A. C. de. **Arranjos produtivos no estado do Paraná: o caso do município de Cianorte**. Curitiba, 2004. 224f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, 2004.
- CAMPOS, A. C. de; CALLEFI, P. **Arranjos Produtivos Locais de Confecções no Paraná: Uma análise comparativa**. Informe Gepec, Toledo, v. 13, n. 2, p. 85-103, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/download/2351/2695>>. Acesso em 18 mar. 2011.
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- CÂNDIDO, G.; ABREU, A. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo de promoção de desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de**

Administração, v. 6, n. 6, dez. 2000. Disponível em:

<<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15785/9398>>. Acesso em 28 jun. 2010.

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

CASSIOLATO J. E.; LASTRES, H. M. M. Micro, pequenas e médias empresas em Arranjos Produtivos no Brasil, México, Uruguai, Itália e Taiwan. In: LASTRES, H. M. M.;

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

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E; Maciel, M.L.

Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, M. L. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. (A sociedade em rede).

CAVALCANTI FILHO, P. F. De. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. Cooperação institucional com estratégia inovativa: o caso do APL de confecções em Campina Grande (PB). **R. Econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 475-507, 2007.

CHAVES, S. S. **Micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais**: um estudo do setor pesqueiro da Foz do Rio Itajaí-Açú/SC. Florianópolis, 2004. 193f. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

CORRÊA, F. T. de B. S. **Confiança e relações interorganizacionais em redes locais**: um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê. Curitiba, 2005. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2005.

COSTA, A. B. da; COSTA, B. M. da. Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos.

Anais do XXXIII Encontro Nacional de Economia, Natal, 2005. CRESPO, M. de F. V.

Estratégia de desenvolvimento do arranjo produtivo local da carnaúba em Ilha Grande de Santa Isabel (PI). Teresina, 2007. 115 fls. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal do Piauí, 2007.

CRESWELL, J. **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage, 2002.

- CRUZ, P. R. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: O caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), PUCPR, 2006.
- CUNHA, J. A. C. Sobre Arranjos Produtivos Locais e Clusters. EnAPG. **Anais....** 2008. Salvador: 12 a 14 nov. 2008.
- CUNHA, J. A. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Categorizações e Recomendações para a Pesquisa sobre Redes Inter-Organizacionais. In: EnEO 2010, 2010, Florianópolis - SC. **EnEO 2010 - VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 2010.
- DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Org.). **Economia e território.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. Disponível em <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2010.
- DROUVOT, H; FENSTERSEIFER, J.E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study. **Research Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 532-550, 1989.
- FACCO, C. A. **Internacionalização, aprendizagem interativa e acumulação de capacidades tecnológicas em arranjos produtivos locais.** Curitiba, 2009. 181f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo, 2009.
- FERREIRA, V. G. **Estudo da competitividade empresas industriais: o caso do arranjo produtivo local de Votuporanga.** Bauru, 2009. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista, 2009.
- FERREIRA JÚNIOR, I. ; TEIXEIRA, R. M. Redes de Pequenas Empresas: A Aplicação de uma Tipologia em uma Rede de Supermercados. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 128-152, 2007.
- FIESP. **Manual de Treinamento de Agentes: Metodologia em APLs.** FIESP – Departamento de competitividade da Federação das Indústrias de São Paulo. DECOMTEC/FIESP: São Paulo, 2007, 45 p.
- FLORIAN, F.; DE LORENZO, H. C. Território e ambiente institucional: o arranjo produtivo local (APL) “Bordados de Ibitinga-SP”. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.** Taubaté, v. 4, n. 4, p. 25-53, set-dez/2008.
- FRANCO, A. **O lugar mais desenvolvido do mundo: investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário.** Agência de Educação para o Desenvolvimento – AED, 2004.
- GOEDERT, A. R.; DE ABREU, A. F. Governança em redes de desenvolvimento. **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica**, 2005.

GOODMAN, E. J.; GOODMAN, E.; BAMFORD, J.; SAYNOR, P. **Small firms and industrial districts in Italy**, 1989. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=p60OAAAAQAAJ&oi=fnd&pg=PR7&ots=iIWUoP_oz8&sig=w1FPfVv95D6mq0mlWeyuIePJ7Q#v=onepage&q=&f=false>.

Acesso em: 06 fev. 2010.

GRANDORI, A.; SODA, G.; “Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms”. **Organization Studies**, v.16, n. 2, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis". **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652, 1995.

HADDAD, P. R. Texto de Referência da Palestra Sobre Cultura Local e Associativismo. Seminário BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais, 2004.

HALISKI, A. M. **Arranjo produtivo local das gêmeas do Iguaçu: uma alternativa viável para o desenvolvimento territorial?** Ponta Grossa, 2007. 128f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2007.

HANSEN, D. L.; MELO, R. O. L. de. Aglomeração de micro e pequenas empresas no Nordeste Brasileiro. **Revista Ciência e Administração**, Fortaleza, v. 14, n. 2, p. 304-323, 2008.

HANSEN, D. L., LIMA, R. R. P., OLIVEIRA, M. S., JESUS, D. S. de. **Análise do balanço de pagamentos do estado de Sergipe e a importância dos APLs no fluxo de comércio**. NT 04 Projeto Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste. RedeSist/IE/UFRJ/BNDES, 2009a.

HANSEN, D. L., MELO, R. O. L., LIMA, R. R. P., OLIVEIRA, M. S., JESUS, D. S. de. **Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementadas nos Estados**. NT 05 Projeto Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste. RedeSist/IE/UFRJ/BNDES, 2009b.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. “An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network”. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368- 403, 1997.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. United Nations Industrial Development Organization - UNIDO Discussion Paper No. 1.

Vienna, 1995. Disponível em:

<http://www.unido.org/fileadmin/media/.../SME_Cluster/Humphrey.pdf>. Acesso em: 06 fev 2010.

_____. The Triple C Approach to Local Industrial Policy. **World Development**, vol. 24, No. 12, pp. 1859-1877, 1996.

_____. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial *clusters*?

Regional Studies 36. 9, 2002. Disponível em:

<http://74.125.155.132/scholar?q=cache:BrekstTUV8kJ:scholar.google.com/&hl=ptBR&as_sdt=2000>. Acesso em: 06 fev 2010.

IAMMARINO, S.; MCCANN, P. The structure and evolution of industrial *clusters*:

Transactions, technology and knowledge spillovers. **Research Policy** 35, 1018–1036, 2006.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 10 mar 2011.

IPIRANGA, A. S. R.; AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V. C. Tecnologia social de

mobilização para arranjos produtivos locais: uma proposta de aplicabilidade. **Revista**

Cadernos EBAPE.BR. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas, v. 5, n. 3, set 2007.

JAUHAR, J. **Políticas públicas de implantação de arranjos produtivos locais: a**

experiência da cerâmica vermelha em Vargem Grande do Sul/SP. Ribeirão Preto, 2008. 221f.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2008.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, 1997, v. 22, n. 4, 911-945.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação

empresarial – um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e**

inovativos locais. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. Disponível em:

<<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 06 fev. 2010.

_____. **Systems of innovation, clusters and industrial districts: analytical and policy**

implications of convergence and differences in the approaches. III Conferência Globelics,

Pretoria, África do Sul, 2005. Disponível em: <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso

em: 06 fev. 2010.

LASTRES, H. M. M. Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de

micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. **Relatório de Atividades de Divulgação do Referencial Conceitual, Analítico e Propositivo.**

IE/UFRJ, 2004 Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 06 fev. 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **Construção do saber:** Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEMOS, C. Inovação na Era do Conhecimento. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília/DF, n. 8, p. 157-179, 2000.

_____. **Inovação em arranjos e sistemas de MPMEs.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. Nota Técnica de Projeto. 31 p.

_____. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil:** novos requerimentos de políticas para promoção de sistemas produtivos locais. Rio de Janeiro, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

LINS, H. N. Regulação local e desenvolvimento: problemática, escopo e possibilidades. In: Encontro Nacional de Economia Política, 5, 2000, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2000.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – Proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 81-101, abr-jun, 2005.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C. Centralidade e Densidade em Redes de Empresas: Um Estudo no Arranjo Produtivo Local do Álcool. **VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2010, Recife.

MATOS, S. M. S. **Desenvolvimento sustentável e arranjos produtivos locais:** o caso da cerâmica artesanal do município de Santana do São Francisco (SE). São Cristóvão, 2004. 160f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal de Sergipe, 2004.

MATTIODA, E. **Condicionantes de sucesso de arranjos produtivos locais:** análise dos casos de três arranjos do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul, 2008. 220f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, 2008.

MELO, R. O. L. de, HANSEN, D. L. **Arranjo Produtivo de Confecções de Tobias Barreto.** REDESIST, 2004.

_____. **Arranjo Produtivo de Confecções de Tobias Barreto: potencialidades e estrangulamentos.** Cap.11, p.193-209. In: Estratégias para o Desenvolvimento: um enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros. (Org.)

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

- MELO, R. O. L., HANSEN, D. L., LIMA, R. R. P., OLIVEIRA, M. S., JESUS, D. S. de. **Mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio nos Arranjos Produtivos Locais.** NT 02 Projeto Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste. RedeSist/IE/UFRJ/BNDES, 2009.
- MENDES FILHO, E. **Uma avaliação do programa de apoio ao arranjo produtivo local da pedra Cariri (CE).** Fortaleza, 2009. 103f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Ceará, 2009.
- MONTEIRO, M. R. M. de B.; REGIS, H. P.; MELO, P. T. N. B de. Redes Sociais: o caso dos confeccionistas do APL de Santa Cruz do Capibaribe – PE. VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2010, Recife. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.
- MOLINA-MORALES, F. X.; LÓPEZ-NAVARRO, M. A.; GUIA-JULVE, J. The role of local institutions as intermediary agents in the Industrial District. **European Urban and Regional Studies** 9(4): 315–329, 2002.
- NADVI, K. **The export competitiveness of small producers:** the surgical instruments cluster of Sialkot, Pakistan, Mimeo, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1995.
- NASCIMENTO, L. T. do. **Estudo da competitividade do APL das empresas de cal da região metropolitana de Curitiba.** Curitiba, 2008. 142f. Dissertação (Mestrado de Engenharia da Produção e Sistemas) – Universidade Católica do Paraná, 2008.
- NEVES, P. **Aprendizagem tecnológica de empresas no arranjo produtivo de louças em Campo Largo (PR)** - O papel da interação universidade, empresa, governo. Curitiba, 2006. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo, 2006.
- NGOWI, A. B. **The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances.** University of Botswana Research, 2007. Disponível em: <<http://www.ubrisa.ub.bw>>. Acesso em 29 mai. 2010
- NORONHA, E.G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de Arranjo Produtivo Local.** Brasília: IPEA, 2005. Texto para Discussão nº 1076.31p. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/publicações/textoparadiscussão.pdf>>. Acesso em: 08 de abr. 2010.
- OLIVEIRA, A. L. M. de. **Inovação, cooperação e políticas públicas em arranjos produtivos locais:** o caso do APL de tecnologia da informação em Salvador (BA). Salvador, 2008. 123f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Bahia, 2008.

OLIVER, C. “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”. **The Academy of Management Review**. V. 15, n.2, p. 241-265, 1990.

O’NEILL, M. M.; FONSECA, A. A. M. da. A revolução tecnológica e informacional e o renascimento das redes. **Revista de Geociências**, Niterói, v. 2, n. 2, p. 26–35, jan./dez, 2001.

PAIVA, T. dos S. **Redes de cooperação no *cluster* de restaurantes de Santa Felicidade**. Curitiba, 2007. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo, 2007.

PALHANO, A. **O arranjo produtivo couro-calçadista de Campina Grande (PB)**. Rio de Janeiro, 2000. 175f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

PARADIZO, R. J. S. **Cooperação para o aprendizado inovativo no arranjo produtivo local de confecções de Campina Grande**. João Pessoa, 2005. 114f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba, 2005.

PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L.; ROSA, A. B. de S.; ALVES, T. **Arranjo Produtivo Local de Aquicultura do Baixo São Francisco**. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2006. São Paulo. Anais...São Paulo: ENAPG, 2008.

PATIAS, T. Z. **A governança no arranjo produtivo local metalmeccânico automotivo da Serra Gaúcha**. Caxias do Sul, 2008. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2008.

PEREIRA, S. B. **Processos locais de desenvolvimento: uma análise do *cluster* informal de Cedro de São João**. São Cristóvão, 2005. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe, 2005.

_____. Processos tangíveis e intangíveis do desenvolvimento local. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza: BNB, v. 38, n. 2, p. 289-321, abr./jun. 2007.

PESAMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: Studies in the tourism and construction industries**. Tese de doutorado, Lulea University of Technology, Stromsund, Suécia, 2007. Disponível em: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA_paper_8478.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2010.

PIETROBELLI, C. A evolução de regimes tecnológicos dos distritos industriais: Itália e Taiwan. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

POLETTI, E. R. O desenvolvimento territorial e a promoção dos arranjos produtivos locais: uma aproximação geográfica. **Revista Eletrônica de Geografia**, v. 1, n. 1, p. 58-83, jan. 2009.

- PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, 1998, p. 77-90.
- POWELL, W. W. "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development". **California Management Review**, n. 1, p. 67-87, 1987.
- PRADO, J. D. do. **Diagnóstico e avaliação dos aspectos competitivos das empresas do APL metalmeccânico e de polímeros da região de Joinville** – estudo de caso. Florianópolis, 2008. 183f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- QUIRICI, W. J. **Modelo conceitual para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Ribeirão Preto, 2006. 123f. Dissertação (Mestrado e Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, 2006.
- RAMOS, R. **A importância do capital social para a governança do arranjo produtivo local de gemas de Teófilo Otoni**. Rio de Janeiro, 2007. 129f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2007.
- REIS, B. P. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista Sociol. Polit.**, Nov. 2003, no. 21, p. 35-49.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, 19(1), 90-118, 1994.
- RODRIGUES, R. S. L. de C. **Aglomerções de empresas e cadeias produtivas Globais: um estudo em arranjos produtivos locais selecionados em Santa Catarina**. Florianópolis, 2007. 217f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.
- ROSA, E. **A rede de inovação no cluster de biotecnologia de Belo Horizonte: um estudo sobre interações sociais, ambiente local e a capacitação tecnológica das empresas**. Belo Horizonte, 2004. 158f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2004.
- SACHS, I. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, 18 (51), 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a02v1851.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2010
- SALOMON, A. V. **Análise das características do aglomerado de empresas de apoio do setor de saúde de Blumenau – SC**. Blumenau, 2008. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, 2008.
- SAMPAIO, C. A. C.; LEÓN, I. C. de; DALLABRIDA, I. S.; PELLIN, V. Arranjos Socioprodutivos de Base Comunitária: Arranjos Produtivos Locais pensados como arranjos institucionais. O caso da Mondragón corporação cooperativa. **Organizações e Sociedade**,

v.15 - n.46 - julho/setembro 2008.

SAMPAIO, E. A. **Cooperação, aprendizado e inovação em redes de pequenas e médias empresas do setor de tecnologia da informação**. Curitiba, 2008. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo, 2008.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. As micro, pequenas e médias empresas em espaços industriais periféricos: estudo comparativo entre arranjos produtivos locais de subsistência e centro-radial. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E; Maciel, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SANTOS, L. D. **Concorrência e cooperação em arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/BA**. Salvador, 2005. 150f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal da Bahia, 2005.

SANTOS, R. de C. P. **Análise dos entraves para a criação de um arranjo produtivo local de base mineral de pedra-sabão na região de Ouro Preto (MG)**. Ouro Preto, 2009. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mineral) – Universidade Federal de Ouro Preto, 2009.

SANTOS, R. L. **Desenvolvimento local sustentável: caracterização do APL de artesanato de linha do município de Tobias Barreto (SE)**. São Cristovão, 2007. 135f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal de Sergipe, 2007.

SCHMITZ, H. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-50, Brasil, 1999.

SEBRAE. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília. Jul. 2003.

_____. **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Projeto Promos/SEBRAE /BID Versão 2.0, 2004. Disponível em www.SEBRAE.com.br. Acesso em 06 mai de 2010.

SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos Industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e política. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SERGIPE. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia e do Turismo. **Plano de Desenvolvimento do APL de Confecções e Artesanato de Bordado do Sul e Centro-Sul Sergipano**. Sergipe: SEDETEC, 2008.

_____. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia e do Turismo. **Sobre o Núcleo**. Disponível em <<http://www.neapl.SEDETEC.se.gov.br>> Acesso em 06 fev. 2010

SGARBI, V. S. O Arranjo Produtivo Local como potencializador da vantagem competitiva: a visão dos participantes do APL de turismo região Lagoas em Alagoas. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.7 - Nº 2 - jul/dez/2009 (21-28).

SILVA, L. S. **Relações entre atores do arranjo produtivo local de pecuária bovina e suas implicações no desenvolvimento local em Rio Verde (MT)**. Campo Grande, 2008. 103f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, 2008a.

SILVA, R. da. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do arranjo produtivo moveleiro de Ubá (MG)**. Viçosa, 2008. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, 2008b.

SOUZA, I. I. de L. **Relações Interorganizacionais e eficiência coletiva: um estudo de caso no Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste de Pernambuco**. Natal, 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade federal do Rio Grande do Norte, 2008.

SOUZA, J. E. de. **Modelo de avaliação para arranjo produtivo local**. Porto Alegre, 2004. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

SOUZA, M. A. de. **O uso do território e sua relação com a produção de confecções e bordados em Tobias Barreto (SE)**. São Cristóvão, 2006. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe, 2006.

SOUZA, M. C. de A. F. A especialização flexível e as pequenas e médias empresas (PMEs): Algumas notas sobre a visão de Piore e Sabel. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, (13) 1, p. 316-349, 1992.

SOUZA, Q. R.; QUANDT, C. Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal: atividades de gestão do conhecimento em uma rede do terceiro setor. **Revista Alcance**, UNIVALI, Vol.14, n.2, p.169-26, Mai/Ago2007.

SPÄTH, B. **Implications of industrial districts for upgrading small firms in developing countries: synthesis of discussions in Technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialization in developing countries?** United Nations Conference on Trade and Development. New York; Geneva, 1994.

STAMER, J. M. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de

- localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, p. 1-25, set. 2001.
- STELMACKI JÚNIOR, R. **Avaliação da potencialidade de estruturação e de desenvolvimento do arranjo produtivo local da indústria madeireira do município de Ponta Grossa (PR)**. Ponta Grossa, 2008. 186f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2008.
- SUZIGAN, W. (Coord.). Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil. Brasília: IPEA/DISET, Relatório Consolidado, 56 p., 2006.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais**. Rio de Janeiro, UFRJ, set. 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Suzigan.PDF>>. Acesso em: 20 mar. 2010.
- _____. **Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- _____. **Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas**. *Revista de Economia Política*, v. 24, n. 3, jul. 2004.
- TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 132-139, jan./mar., 2005.
- TAVARES, W.; CASTRO, C. C. de; CARVALHO, P. L. C.; AVELAR, A. E. S. de. Relações interorganizacionais e sua influência no estabelecimento de uma aglomeração produtiva na microrregião de Campo Belo (MG). VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 2010.
- TEIXEIRA, M. C. **Relacionamento e governança dos agentes econômicos e institucionais em arranjos produtivos locais: o caso de madeira e móveis do estado de Rondônia**. Curitiba, 2006. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2006.
- TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, cooperação e governança em Arranjos Produtivos Locais: o caso do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia. **Revista Eletrônica de Administração** – Edição 68, v. 17, n. 1, jan/abr 2011 – p. 235-267.
- TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD. **An overview of activities in the area of inter-firm cooperation**: a progress report, divisional paper, UNCTAD /ITE/EDS/2, 1997.

_____. **Promoting and sustaining smes *clusters* and networks for development**: issues paper by the UNCTAD secretariat, TD / B / COM. 3 / EM. 5 / 2, 1998.

VILLELA, L. E.; FANDIÑO, A. M.; SEGRE, L. M.; NASCIMENTO, R. P. O papel e o potencial das instituições na governança do arranjo produtivo local de confecções de moda íntima de Nova Friburgo/RJ. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA/ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

VOLKER, P.; CAPORALI, R. (Org.). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Projeto Promos/SEBRAE/BID. Versão 2.0. Brasília: SEBRAE/NA, 2004. 292 p.

VOM HOFE, R.; CHEN, K. Whither or not industrial cluster: conclusions or confusions? **The Industrial Geographer**, v. 4, issue 1, 2006, p. 2-28.

WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust and formal control in interorganizational relationship. **ERIM Report Series Research in Management**. Jan, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AGENTES INSTITUCIONAIS

IDENTIFICAÇÃO DO AGENTE INSTITUCIONAL

1. Nome da instituição:

2. Nome e cargo do entrevistado:

PERFIL DO AGENTE INSTITUCIONAL

3. Forma Jurídica da Instituição:

Pública () Privada () Parapública () Outro () _____

4. Área de atuação da instituição no APL (gestão, capacitação tecnológica, pesquisa, etc):

GOVERNANÇA

5. Quais os maiores parceiros no desenvolvimento das ações no APL?

6. Em sua opinião existe envolvimento/comprometimento da parte dos atores econômicos nas ações desenvolvidas?

7. A governança local tem se mostrado pró-ativa, interessada no planejamento futuro do APL ou somente há maior mobilização para resolução de problemas emergenciais?

8. As ações institucionais estão articuladas ou ainda há sobreposição de ações?

9. Quais os avanços percebidos no APL?

10. Quais dificuldades têm sido encontradas no desenvolvimento das atividades no arranjo?

COOPERACÃO

11. Como estão os vínculos de cooperação da estrutura produtiva (empresários) com as instituições de ensino e pesquisa?

12. E com o governo?

13. E com as instituições financeiras?

14. E os vínculos de cooperação entre as empresas?

15. Como estão os níveis de confiança entre as instituições e os agentes econômicos do arranjo? Na sua opinião, os empresários confiam nas instituições?
16. E entre as empresas existe confiança?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM AGENTES ECONÔMICOS

IDENTIFICAÇÃO DO AGENTE ECONÔMICO

Nome da empresa: _____

Razão Social: _____

Município onde está localizada: _____

PERFIL DO AGENTE ECONÔMICO

Em que ano a empresa foi constituída? _____

Número de empregados (formais e informais): _____

Principais produtos: _____

Mercados atendidos: _____

PERFIL DO EMPRESÁRIO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado: _____

Sexo: _____ Idade: _____

Nível de escolaridade:

() 1º grau () 2º grau incompleto () 2º grau completo

() universitário incompleto () universitário completo. Qual o curso: _____

() pós-graduação *lato sensu*. Especificar: _____

() pós-graduação *stricto sensu*. Especificar: _____

Qual a experiência anterior a esse negócio? _____

COOPERACÃO

1. Como está a cooperação de sua empresa com os agentes abaixo (Se não coopera, pula para questão 3):

- Concorrentes
- Universidades
- Institutos de pesquisa (ITPS, ITP)
- Órgãos de apoio (Sistema S, IEL)
- Agentes financeiros (BANESE, BB, BNB, etc)
- Governo
- Prefeitura Municipal
- Entidades sindicais, associações e cooperativas

2. Que razões levaram a empresa a cooperar?

3. A competição é baseada na qualidade, diferenciação dos produtos ou nos custos (preços)?
4. Quais fatores que dificultam/inibem a cooperação?
5. A empresa está aberta para realizar ações com outras empresas do setor?

GOVERNANCA

6. Na sua opinião, as ações que vêm sendo desenvolvidas pelas instituições estão alinhadas com as necessidades locais da atividade?
7. Com que frequência a associação ou sindicato se reúne?
8. Sua empresa participa de reuniões e encontros periódicos com outras empresas do setor (reuniões do sindicato/associação/cooperativa)?
9. A sua empresa reconhece a liderança local como legítima?
10. O que a governança local tem viabilizado?
11. Como a sua empresa avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante a:
 - a) Estimular a pensar no futuro
 - b) Disponibilizar informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica e consultoria
 - c) Divulgar fontes e formas de financiamento
 - d) Auxiliar na definição de objetivos comuns para a atividade produtiva
 - e) Promover ações cooperativas
 - f) Criar oportunidades para discussão
 - g) Promover capacitação para as empresas
 - h) Organizar eventos técnicos e comerciais

APÊNDICE C – ESTADO DA ARTE DOS ESTUDOS SOBRE APLs NO BRASIL

AUTOR (ES)	OBJETIVOS e METODOLOGIA	RESULTADOS
ESTUDOS SOBRE INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DE APLs		
Souza (2004)	<p>Objetivo: Criar, através de um conjunto de critérios e parâmetros, um instrumento de avaliação para APLs.</p> <p>Metodologia: Para o modelo de avaliação foram considerados o sistema de pontuação utilizado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) no ciclo de avaliações de 2003 com ajustes para APL e a análise dos resultados baseou-se na avaliação competitiva do Movimento Brasil Competitivo/SEBRAE. O modelo proposto foi aplicado em três APLs do estado do Rio Grande do Sul: o metalmeccânico da região noroeste do estado; moveleiro da região serrana e as malharias da região das Hortênsias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados alcançados apontam que, apesar de existir uma diversidade de setores e de regiões, o instrumento proposto consegue, através da avaliação de oito critérios – governança, agendas coletivas, mercado-alvo, sustentabilidade ambiental, inteligência coletiva, atores e agentes, cooperação e processos e resultados – identificar qual o nível de maturidade de cada um dos critérios estabelecidos.
Quirici (2006)	<p>Objetivo: Propor um modelo conceitual que permitisse auxiliar os gestores locais na sistematização dos processos de organização, planejamento e de gestão dos APLs, contribuindo para o desenvolvimento e consolidação dos mesmos.</p> <p>Metodologia: Para tanto, o autor buscou identificar, na literatura existente e nas entrevistas realizadas com gestores de APLs, fatores determinantes para o surgimento e dinamicidade de APLs. O modelo foi verificado, em termos de aplicabilidade nos APLs moveleiro de Votuporanga (SP) e de Tecnologia da Informação de Brasília (DF).</p>	<ul style="list-style-type: none"> O modelo conceitual proposto indica que um APL deve possuir uma visão global, fundamentar-se no planejamento participativo, em processos que permitam a aprendizagem e inovação contínuas, em mecanismos que estimulem a pró-atividade, o fortalecimento da cooperação e da dinâmica de participação e comprometimento de todos os agentes envolvidos no projeto.
ESTUDOS SOBRE INTERAÇÃO EM APLs		
Chaves (2004)	<p>Objetivo: Analisar a configuração e o relacionamento dos agentes constituintes do APL do setor pesqueiro da foz do rio Itajaí-Açu (SC), bem como a estrutura do APL dando ênfase ao papel das micro e pequenas empresas.</p> <p>Metodologia: A pesquisa de campo utilizou-se de</p>	<ul style="list-style-type: none"> O arranjo possui um núcleo embrionário de instituições, onde se destacam o CEPsul/IBAMA, UNIVALI e DellItajaí. Pesquisa de campo apontou fraca interação entre empresas e essas instituições. Constatou-se baixa escolaridade e aprendizado basicamente mediante a fórmula tradicional do <i>learning by doing</i>. Foi observado um significativo hiato tecnológico entre as grandes/médias empresas

	questionário e de entrevista em uma amostragem estratificada por tamanho da empresa, divisão e grupo de atividade de empresas inseridas no o APL do setor pesqueiro da foz do rio Itajaí-Açu (SC) selecionadas aleatoriamente em sorteio. Foram entrevistadas 38 micro empresas, 16 pequenas, duas médias e uma grande empresa, totalizando 57 organizações participantes da pesquisa.	e os empreendimentos de pequeno capital. <ul style="list-style-type: none"> • As micro e pequenas empresas representam mais de 96% do total de organizações empresariais do APL, empregando cerca de 40% da mão-de-obra. • A pesquisa de campo apontou que a importância julgada com relação à introdução de inovações e na frequência da atividade inovativa no ano de 2002, foram consideradas abaixo do esperado. Empresários locais céticos quanto às relações de confiança. Não acreditam que seus concorrentes possam ser transformados em excelentes parceiros.
Matos (2004)	<p>Objetivo: Analisar a dinâmica do APL de Artesanato de Cerâmica do município de Santana do São Francisco (SE).</p> <p>Metodologia: O estudo foi do tipo descritivo, de caráter explicativo e de natureza quanti-qualitativa. Para obtenção dos dados primários, foram utilizadas entrevistas do tipo estruturada, tanto para as informações quantitativas como também as qualitativas, que foram realizadas com os que fazem parte da cadeia local de produção incluindo os produtores, fornecedores de insumos e com os implementadores de políticas voltadas para o artesanato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A atividade apresenta, em sua maioria, infra-estrutura física precária, dificultando a execução do serviço e a apresentação do produto. • O torno foi o único equipamento utilizado em que houve inovação, visto que na maioria das unidades produtivas entrevistadas ele vem sendo movido a motor, embora ainda exista no arranjo muitos tornos a pedal. • No arranjo o desempenho recente do negócio sinaliza para o pouco dinamismo da atividade. As vendas têm diminuído sensivelmente nos últimos cinco anos. Entre as estratégias mais apontadas pelos artesãos destaca-se a qualidade e a inovação das peças produzidas. A mão-de-obra que trabalha nos estabelecimentos produtivos do arranjo, se caracteriza pela informalidade, pelos baixíssimos rendimentos auferidos e pela baixa escolaridade. A trajetória de desenvolvimento do APL de artesanato de cerâmica de Santana do São Francisco aponta para a dificuldade de integração entre seus membros. Fato que acontece em função de problemas que ocorreram em gestões passadas nas instituições de governança local do arranjo - a cooperativa e a associação, provocando a desunião e um sentimento de descrédito entre os artesãos.
Neves (2006)	<p>Objetivo: Avaliar como a interação entre as empresas, as universidades e o governo contribui para a aprendizagem tecnológica do APL de louças de Campo Largo (PR).</p> <p>Metodologia: A metodologia aplicada foi o estudo de caso numa abordagem descritivo-qualitativa. As variáveis analíticas são baseadas no modelo da hélice tripla, para identificar a interação entre os agentes e a geração de aprendizagem tecnológica no APL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa identificou que na maioria das empresas predominam a gestão pela cultura de empresa familiar, ações individuais, valores e costumes que são passados de geração em geração. • Há distanciamento das empresas dos demais agentes, sendo as pesquisas e convênios motivados por iniciativa dos professores e alunos. A distância geográfica e a falta de sintonia nos projetos também são identificadas como barreiras. Como motivadores estão a construção de um centro tecnológico da cerâmica e a participação num edital da FINEP, com aval de todos os agentes. • A principal recomendação é a constituição, pelos empresários, de uma estrutura de governança no APL.
Rodrigues (2007)	Objetivo: Caracterizar as relações produtivas de empresas inseridas nos APLs de calçados da região de São João Batista, de móveis da região de São Bento do Sul, e o têxtil-vestuarista da região do Vale do Itajaí, que participam de	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados das análises efetuadas mostram que os três APLs estudados possuem distintas características em termos de estrutura produtiva, comercial, institucional, cultural e organizacional, bem como diferentes dinâmicas tecnológicas e formas de inserção nos mercados externos.

	<p>cadeias produtivas globais, no intuito de compilar um estudo sobre o processo de internacionalização dessas empresas estabelecidas no Estado de Santa Catarina</p> <p>Metodologia: O estudo de casos múltiplos utilizou uma amostra intencional que totalizou 15 empresas para viabilizar a análise das questões postas. Empregou como instrumental a aplicação de um questionário e roteiro de entrevistas em empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificaram-se diferentes níveis de conformação de interações entre as empresas dos arranjos e suas respectivas cadeias globais de valor, e conseqüentes possibilidades de realização de <i>upgrading</i> de processos, produtos e funções. • Em relação aos tipos de governança, verificou-se, no APL calçadista, uma governança de mercado sem coordenação de grandes compradores. • No âmbito do APL moveleiro, foram identificados grandes compradores globais exercendo o papel principal sobre a rede de produção globalmente dispersa. Os produtores assumem a completa responsabilidade dos processos produtivos, utilizando maquinários adequados que dispensam investimentos em transações específicas e desenvolvem produtos voltados ao interesse dos consumidores. <p>No APL de têxtil-vestuarista, a forma de governança identificada foi a de relações de rede entre as empresas, onde se verificam níveis de cooperação entre produtores e compradores com grau de competência similar; a definição dos produtos é feita de forma conjunta unindo distintas competências.</p>
Crespo (2007)	<p>Objetivo: Analisar as relações estabelecidas entre as atividades produtivas da exploração da carnaúba no território de Ilha Grande de Santa Isabel (PI), caracterizando as interações do APL com o meio ambiente.</p> <p>Metodologia: A pesquisa utilizou-se de dados secundários extraídos de pesquisa sobre a cadeia produtiva da cera de carnaúba, de pesquisa direta baseada em um tipo de amostragem por acessibilidade em que foram aplicados questionários com 41 artesãos e de entrevistas para caracterizar as organizações de produtores da carnaúba, sua origem e desenvolvimento, o capital social, a governança, a coordenação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O APL da carnaúba no território de Ilha Grande de Santa Isabel (PI) apresenta grau de consolidação elementar ou básico, constituído de negócios com significativos relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com as instituições locais, embora apresente conflitos de interesses e desequilíbrios resultando em um baixo grau de coordenação e visão estratégica. • A proximidade dos clientes, a facilidade da matéria-prima, a mão-de-obra abundante, barata e rica em conhecimento implícito, somados a localização estratégica da Ilha Grande de Santa Isabel são as vantagens competitivas do arranjo.
Souza (2008)	<p>Objetivo: Compreender como as relações interorganizacionais influenciam a eficiência coletiva do APL de Confecções do Agreste (PE).</p> <p>Metodologia: Estudo de caso que utiliza uma abordagem qualitativa, e em função do resgate dos marcos históricos do APL, utilizou-se uma abordagem seccional com perspectiva longitudinal. Escolheu-se a cidade de Caruaru para a pesquisa de campo por ser a principal cidade do APL, sediando a maior parte das estruturas comerciais atacadistas e varejistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foram encontradas relações bilaterais em todo o processo evolutivo do APL. Entretanto, os benefícios e oportunidades dessas relações no APL não são absorvidos por todas as empresas. • Os benefícios têm sido melhor captados por empresas que estão diretamente ligadas às instituições de apoio, através das associações, que mesmo apresentando laços coesos com os produtores, essas relações não têm, ainda, apresentado redundância de informações. • Portanto, as relações inter-atores têm limitado a eficiência coletiva do APL, mesmo que essas relações gerem externalidades para todas as empresas aglomeradas.

Facco (2009)	<p>Objetivo: Analisar como a internacionalização de uma empresa integrante do APL de Insumos e Equipamentos de Uso Médico de Campo Mourão (PR) influenciou, pelos mecanismos de interação inter-firmas, o aumento da capacidade tecnológica das outras empresas do APL.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com empresários e gerentes das empresas, além da análise de documentos e observação direta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados mostraram que a internacionalização da empresa Cristófoli Biossegurança influenciou em sua capacidade tecnológica e em seus processos de aprendizagem, pois tornaram-se mais formais e frequentes. • As empresas relacionadas diretamente com esta também tiveram aumento em suas capacidades tecnológicas, principalmente em função da implantação de processos de qualidade necessários à manutenção de seus contratos de fornecimento. • As empresas relacionadas indiretamente com a Cristófoli também tiveram aumento em suas capacidades tecnológicas, especificamente pelos mecanismos de interação presentes no APL. • Concluiu-se que as empresas diretamente relacionadas obtiveram aumento mais significativo em seus níveis de capacidade tecnológica, mas as relacionadas indiretamente também sofreram o efeito <i>spill-over</i>.
Masquietto, Sacomano Neto, Giuliani (2010)	<p>Objetivo: Analisar a centralidade e a densidade da rede de empresas do APL do Álcool de Piracicaba (SP).</p> <p>Metodologia A metodologia de pesquisa se caracteriza sob perspectiva cognitivista, descritiva, exploratória e qualitativa, realizada através de uma pesquisa de campo com sete empresas diretas e vinte e duas indiretas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se afirmar a existência de uma rede integrada de relações no contexto do APLA, embora difusa, sendo caracterizada pela maior frequência relações cooperativas e interpessoais em relação às interações comerciais. A formalização do APLA e as ações realizadas a partir deste marco institucional contribuíram com fundamental importância para constituição da rede de relações.
ESTUDOS SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA APLs		
Barroso (2008)	<p>Objetivo: Analisar o impacto da política pública implementada no APL de ovinocaprinocultura, no município de Quixadá, no Ceará.</p> <p>Metodologia: Pesquisa qualitativa de caráter exploratório que se utilizou da estratégia de estudo de caso. Na coleta de evidências foram utilizadas três fontes distintas: análise documental, observação direta não participante e entrevistas abertas com 13 pessoas, entre representantes de órgãos públicos envolvidos no projeto de ovinocaprinocultura e representantes do APL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com a pesquisa constatou-se que as políticas públicas implementadas no APL de ovinocaprinocultura estudado tiveram um significativo impacto. • Segundo os produtores da região, eles têm experimentado melhoria nos processos de manejo do rebanho, ensejando uma melhor produção dos produtos derivados da atividade produtiva, representando ganhos significativos para os participantes do APL. • Foi observado também o fortalecimento da atividade por meio do apoio do poder público, que tem repercutido um maior desenvolvimento para a região.
Jauhar (2008)	<p>Objetivo: Analisar a experiência recente de implantação de APLs no Estado de São Paulo, destacando o histórico de esforços e as recentes ações de revisão e incremento no processo de consolidação do APL de Cerâmica Vermelha em Vargem Grande do Sul (SP)</p> <p>Metodologia: Com base na metodologia conveniada entre a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados obtidos apontam para as virtudes dos instrumentos formais de implantação de políticas de desenvolvimento para estes casos, revelando, todavia, a necessidade de ajustes, especificamente quanto às realidades locais e, principalmente, quanto à escolha, capacitação e envolvimento dos agentes locais na articulação da política de desenvolvimento, tanto interna quanto externa ao APL. • Efetivamente, o APL de Cerâmica Vermelha em Vargem Grande do Sul (SP) hoje corresponde mais a um cluster, na medida em que os interesses estão muito mais

	<p>Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a pesquisa de campo foi realizada no APL da Cerâmica Vermelha em Vargem Grande do Sul (SP). Adotou-se metodologia qualitativa, particularmente as orientações epistemológicas e os instrumentos de coleta de campo da Pesquisa-Ação, mais adequados às características do objeto e das circunstâncias da pesquisa, atentando para o fato de o pesquisador ser o agente facilitador da metodologia do convênio FIESP/MDIC no APL da Cerâmica Vermelha em Vargem Grande do Sul, no período de janeiro a novembro de 2007.</p>	<p>direcionados às questões produtivas e financeiras do que propriamente a questões de desenvolvimento local e regional.</p>
<p>Silva (2008b)</p>	<p>Objetivo: Analisar a atual estrutura e características comerciais e institucionais do APL-Ubá (MG).</p> <p>Metodologia: Quanto aos meios, a pesquisa é predominantemente “estudo de caso” e “ex post facto” porque analisou, a partir da estrutura atual, a evolução histórica do desenvolvimento de um caso particular - APL moveleiro de Ubá (MG) e região - e as possíveis contribuições das políticas neste processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A principal conclusão deste trabalho foi que, até recentemente, as políticas públicas não haviam desempenhado nenhuma função na história do desenvolvimento do APL moveleiro de Ubá, deixando a cargo dos empreendedores locais o papel de fertilização do ambiente de negócio.
<p>Mendes Filho (2009)</p>	<p>Objetivo: Avaliar o projeto desenvolvido pelos governos Federal e Estadual através do Centro de Tecnologia Mineral e Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará respectivamente, cujo principal objetivo era o de desenvolver uma ampla ação no APL da Pedra Cariri, atuando nos fatores que afetam seu desenvolvimento tecnológico e a competitividade das micro e pequenas empresas que a constituem.</p> <p>Metodologia: Foi realizada pesquisa de campo junto ao público-alvo do projeto de apoio ao APL da Pedra Cariri, com a finalidade de aferir os resultados alcançados pela implementação do projeto e compreender o processo pelo qual o projeto alcançou ou não os seus objetivos. Na pesquisa de campo foram aplicados questionários não estruturados com 25 produtores da cadeia produtiva, abordando as 16 metas estabelecidas no projeto de apoio ao APL, no sentido de averiguar a percepção destes atores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados apontam fragilidades na execução do projeto, notadamente, quanto à necessidade de uma maior interação com o público-alvo, bem como ao excessivo número de metas estabelecidas nos mais variados aspectos do APL, que acabaram por comprometer a efetividade do projeto. • Destaca-se, na análise dos dados, que referente ao capital social acumulado, analisando os aspectos da cooperação, da confiança e da coordenação, verificou-se a fragilidade dos laços cooperativos, prevalecendo o individualismo entre os produtores. • Observou-se também que a cooperativa e as duas associações de produtores existentes se omitem no papel de articulação e coordenação dos atores locais, resultando na ausência de relações mais robustas e com uma atuação mais efetiva na busca de novas estratégias empresariais.

	acerca dos resultados apontados no relatório final do projeto.	
ESTUDOS SOBRE CAPITAL SOCIAL EM APLs		
Pereira (2005)	<p>Objetivo: Analisar uma aglomeração produtiva, assim como os processos de desenvolvimento local no município de Cedro de São João (SE). Como desdobramento desse objetivo, buscou-se analisar os limites e vantagens da aplicação dos conceitos de desenvolvimento econômico local numa localidade cuja principal atividade econômica é o artesanato.</p> <p>Metodologia: Na pesquisa empírica foram analisados os processos de desenvolvimento endógeno que conferem à comunidade de Cedro de São João uma vantagem localizada, como o papel do capital humano, do capital social, da cooperação, entre outros elementos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como resultados principais, o estudo revelou que o conceito cluster se ajusta à aglomeração pesquisada, uma vez que esta localidade reproduz os determinantes materiais do conceito como a delimitação e amplitude geográfica do seu entorno, como também dos processos locais que lhe confere sustentabilidade. • Além disso, concluiu que embora o artesanato possa atuar como atividade promotora de crescimento localizado em regiões economicamente deprimidas, como é o caso do município de Cedro de São João, ele não é capaz de, isoladamente, promover seu desenvolvimento.
Ramos (2007)	<p>Objetivo: Analisar o estoque de capital social e sua importância para a governança do APL de Gemas de Teófilo Otoni, localizado no Vale do Mucuri no Estado de Minas Gerais.</p> <p>Metodologia: Recorreu ao índice de capital social em APLs. A criação do índice de capital social, ICS, baseia-se na metodologia para determinar o valor percebido pelo cliente por um bem intangível no mercado, levando-se em consideração duas variáveis: preço e qualidade percebida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conclui-se que através das ações mais focadas na necessidade da região, o índice de capital social da região pode ser aumentado criando as condições necessárias para o desenvolvimento do APL e atenuando a existência de possíveis distorções geradas por políticas públicas e falhas de mercado que acarretam resultados pífios para o desenvolvimento do APL. • Adicionalmente, defende-se que a busca por um desenho de um modelo de governança a ser desenvolvido no APL não deve ignorar as variáveis que afetam o índice de capital social.
Anése (2009)	<p>Objetivo: Identificar as condições locais, através do capital social e, econômicas, com a identificação dos setores industriais da região do Vale do Jaguari (RS), buscando inferir de que forma o capital social pode impulsionar ou obstaculizar a expansão dos setores industriais e torná-los APLs.</p> <p>Metodologia Foi utilizado o questionário integrado para medir o capital social, desenvolvido pelo Banco Mundial. Adaptações foram feitas para que o questionário pudesse ser aplicado do Vale do Jaguari. A partir de um conjunto de questões do tipo <i>survey</i>, dados quantitativos foram gerados para as diversas dimensões do capital social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As análises mostraram que em alguns municípios do Vale do Jaguari (RS), o capital social pode realizar o papel de construir um entorno inovador para as empresas, capaz de tornar APLs os setores de alimentação e bebidas, couro e calçados e madeira e móveis.

	Foram entrevistados 641 domicílios.	
Monteiro, Regis e Melo (2010)	<p>Objetivo: Investigar os empresários participantes da associação dos confeccionistas inserida no APL de confecções de Santa Cruz do Capibaribe (PE) sob a ótica da abordagem estrutural do capital social.</p> <p>Metodologia: Foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa. A análise da rede se deu por meio do software UCINET 6.0 e NetDraw 2.1, que geraram como resultados os sociogramas de relacionamento. A população investigada dos confeccionistas associados foi de 25 indivíduos. Quanto à estratégia de pesquisa, foi adotado o estudo de caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados apontam para os diretores da associação dos confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe – ASCAP como os principais atores da rede, desempenhando um papel relevante para o desenvolvimento de ações empreendedoras no APL de confecções de Santa Cruz do Capibaribe (PE). • Fica evidente na análise dos papéis sociais que os laços de amizade são preponderantes. Através destes laços forma-se uma rede, de certa forma fechada e redundante, em que há troca de informações apenas entre os associados respondentes e os demais empresários do APL. Os relacionamentos se mostram, portanto, bem estruturados, com laços fortes bem concretizados dentro da rede. Destaca-se a necessidade do estabelecimento de laços com outros APLs da indústria de confecções com o intuito de se manterem fontes externas de informação.
ESTUDOS SOBRE COMPETITIVIDADE EM APLs		
Almeida (2007)	<p>Objetivo: Identificar os fatores condicionantes de sobrevivência e crescimento das empresas participantes do APL de TI da Região Metropolitana de Salvador - RMS e Feira de Santana.</p> <p>Metodologia: Empregou o modelo de análise do Relatório de Pesquisa do SEBRAE Nacional, publicado em Agosto de 2004, a pesquisa de campo mapeou 29 empresas do APL- TI fornecendo dados para identificação do perfil do empresário e da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os fatores condicionantes de sobrevivência identificados pela Pesquisa do SEBRAE (habilidades gerenciais, capacidade empreendedora, logística operacional) são aplicáveis às empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana. Tal conclusão fundamenta-se na correlação entre essas variáveis e a média de crescimento do faturamento das empresas verificando o período de 2004-2007.
Prado (2008)	<p>Objetivo: Realizar diagnóstico e avaliação dos aspectos competitivos das empresas do APL metalmeccânico e de polímeros da região de Joinville participantes do PEIEx (Projeto Extensão Industrial Exportadora) criado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil.</p> <p>Metodologia: O PEIEx realizou diagnóstico e implantação de melhorias em 239 empresas dos segmentos metalmeccânico e polímeros da região de Joinville. As empresas participantes deste projeto foram avaliadas em seus elementos de competitividade, custo, velocidade, qualidade, confiabilidade e flexibilidade, além do seu desempenho de inovação de produtos e processos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 92% do total de empresas do APL de Polímeros corresponde a micro e pequenas empresas. No APL metalmeccânico, o percentual sobe para 98%. • Foi possível verificar que as empresas se preocupam com a qualidade de seus produtos, e priorizam a redução de custos e competição em preço, característica predominante junto aos empresários da região de Joinville, devido ao fato que estas empresas ainda não dominam estes dois elementos de competitividade. • A inovação foi uma vantagem competitiva pouco observada nos diagnósticos realizados, apontando para a falta de uma cultura inovadora por parte destas empresas. • Destaca-se, nas empresas de polímeros, a quantidade média superior de recursos aplicados em desenvolvimento de produto quando comparado ao segmento metalmeccânico. <p>Ao final do trabalho foram apresentados modelos de atuação entre Instituições de Ciência e Tecnologia, órgãos de fomento e empresas de grande porte, que potencializa os resultados de inovação e aumento de competitividade nas empresas de pequeno</p>

		porte com foco no segmento metalmeccânico e polímeros.
Nascimento (2008)	<p>Objetivo: Identificar os aspectos estruturais do APL das Indústrias de Cal da Região Metropolitana de Curitiba e analisar os fatores competitivos das micro e pequenas empresas dessa rede de cooperação.</p> <p>Metodologia: O estudo foi realizado em duas etapas. Na primeira utilizou-se as abordagens qualitativa e quantitativa, cujo o instrumento de coleta de dados foi a entrevista estruturada. Na segunda, os dados coletados foram qualitativos, compreendendo questões descritivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observou-se que embora seja reconhecido como APL de Cal da Região Metropolitana de Curitiba, os empresários participantes não usufruem das vantagens que lhe são oferecidas, ou por não conhecerem tecnicamente o assunto ou por puro desinteresse em manter os negócios em caráter de cooperativismo, por não terem simpatia com seus concorrentes vendo-os como ameaça direta e imediata.
Mattioda (2008)	<p>Objetivo: Identificar e aprofundar os fatores relevantes para o sucesso de um APL, bem como a busca de indícios de fracasso, através dos casos de três arranjos considerados bem sucedidos no Rio Grande do Sul (Metalmeccânico – Caxias do Sul; Moveleiro – Bento Gonçalves; Metalmeccânico pós-colheita – Panambi/Condor), a fim de aprender com suas experiências.</p> <p>Metodologia: Buscou-se relacionar a teoria com a aplicabilidade através de pesquisa prévia aos estudos de caso propriamente ditos, por meio das contribuições de especialistas brasileiros para um refinamento teórico-conceitual do tema. Esta iniciativa se mostrou frutífera, recebendo a contribuição de 36 especialistas, os quais responderam um questionário sobre quatro macroconstrutos: Sucesso, Fracasso, Resultados e Pontos Fracos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre os resultados deste estudo, destacam-se 10 elementos de sucesso para o APL, encontrados, em maior ou menor grau, em todos os arranjos estudados, a saber: Criação e difusão de conhecimento e inovação, Vínculos de cooperação entre estrutura produtiva, instituições de ensino e pesquisa e governo, Infra-estrutura e ambiente favorável, Competitividade empresarial, Governança estruturada, Cooperação e confiança, Eficiência coletiva, Capital social, Articulação político institucional e Sistema de informações.
Ferreira (2009)	<p>Objetivo: Estabelecer um comparativo das cinco dimensões de análise das empresas industriais brasileiras (desempenho produtivo, qualidade, design, tecnologia e recursos humanos) com as empresas moveleiras do APL de Votuporanga (SP).</p> <p>Metodologia: Pesquisa de campo exploratória e qualitativa, realizada em empresas industriais moveleiras de Votuporanga, comparou-se com os resultados da pesquisa Indicadores de Competitividade da Indústria Brasileira – Micro e Pequenas Empresas (ICIB), e obteve-se um quadro comparativo com a indicação da importância da estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados obtidos apontam para uma competitividade das empresas do APL de Votuporanga acima da média nacional, cuja estratégia de produção não contribuiu para esse desempenho.

	competitiva nessas empresas.	
ESTUDOS SOBRE ESTIMULADORES, DIFICULDADES, ENTRAVES DOS APLs		
Campos (2004)	<p>Objetivo: Caracterizar a estrutura produtiva do APL de confecções de artigos de vestuário e acessórios do município de Cianorte (PR), identificando fatores estimuladores e inibidores à sua consolidação.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso único utilizando uma abordagem qualitativa para o levantamento de dados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O APL caracteriza-se pela presença, em sua maior parte, de micro e pequenas empresas, concentradas na fabricação de outras peças do vestuário exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes (Classe 1812 do CNAE – Classificação Nacional da Atividade Econômica). O APL de Confecções é o maior responsável pela geração de emprego no município. • Destacou-se na pesquisa de campo, a competição acirrada baseada em preço e em qualidade e poucas formas de cooperação estabelecidas, sobretudo entre micro e pequenas empresas e que se referem a pequenos empréstimos de matéria-prima e máquinas. • Aprendizado interativo foi observado timidamente a partir de fontes internas (<i>learning by doing e learning by using</i>) e externas (<i>learning by interacting e learning by imitating</i>). <p>A falta ou incipiência das relações de cooperação, falta de capacidade de organização e articulação de ações (estrutura de governança) pelos empresários, ações isoladas e desarticuladas do governo local, instituições de apoio que não revelam integração, modesta infra-estrutura tecnológica e reduzida capacidade de aprendizagem parecem se constituir limitações à consolidação do APL.</p>
Passador et al (2006)	<p>Objetivo: Caracterizar o APL de aquíicultura do Baixo São Francisco, apresentando os principais problemas que estão dificultando a sua estruturação, as políticas demandadas para o seu desenvolvimento e o papel a ser desempenhado pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF).</p> <p>Metodologia: Foram utilizadas informações coletadas nos Censos da Aquíicultura do Baixo São Francisco – Sergipe, em 2004, e Alagoas, em 2005 – e em questionário específico elaborado que foi respondido por representantes de organizações de produtores e de entidades públicas e privadas que atuam no APL de Aquicultura do Baixo São Francisco, assim como associações e cooperativas de produtores, colônias de pescadores artesanais, Distritos de Irrigação, Prefeituras Municipais, instituições públicas federais e estaduais, banco, empresas que prestam assistência técnica, fábrica de ração, empresas e fundações privadas com significativa atuação no APL e a Câmara Setorial de Aquicultura do Baixo São Francisco. As</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os entrevistados entendem que os produtores apresentam um bom nível tecnológico, mas que pode ser melhorado com o aumento dos investimentos em pesquisa visando a melhoria da tecnologia de piscicultura empregada na região. Verificou-se ainda existência de significativos gargalos, como assistência técnica deficiente, produtores descapitalizados, reduzido nível de cooperação, confiança e governança. • Constatou-se que a região do Baixo São Francisco conta com grandes reservatórios com água de ótima qualidade com baixo conflito de uso, solos e clima adequados à atividade, grande infra-estrutura instalada em Perímetros Irrigados propícia à piscicultura, estações de produção de alevinos, fábricas de ração, unidades de beneficiamento de pescado, presença de Universidades e centros de pesquisa e treinamento, Câmara Setorial de Aquicultura, entre outros aspectos, pode-se afirmar que o APL encontra-se em estágio de desenvolvimento intermediário, entre o informal e o organizado, dentro da classificação utilizada por Mytelka e Farinelli (2000).

	respostas foram tabuladas em planilha específica e analisadas segundo a frequência com que os entrevistados optavam pelas alternativas propostas.	
Santos (2009)	<p>Objetivo: Analisar os entraves para criação do APL de base mineral para pedra sabão na região de Ouro Preto (MG).</p> <p>Metodologia: Foram realizados estudos de empresas, artesãos, trabalho de campo nas regiões produtoras, onde houve o conhecimento do processo de produção. Também foram aplicados questionários com o intuito de entender o funcionamento do processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inúmeros problemas que incluem a ilegalidade das mineradoras ou áreas produtoras frente ao DNPM e agências ambientais, informalidade do processo produtivo, desarticulação do setor produtivo com artesanato e a indústria do turismo, processo produtivo arcaico, questões fundiárias, entre outros, constituem entraves ao pleno desenvolvimento da indústria da pedra sabão na região. • Outras dificuldades encontradas estiveram relacionadas à obtenção de matéria-prima, ausência de cooperativismo, falta de conhecimento do mercado, a dificuldade em alugar equipamentos para exploração e ainda riscos ao meio ambiente e à saúde dos artesãos e mineradores.
ESTUDOS SOBRE APL COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO		
Vargas (2002)	<p>Objetivo: Discutir o papel da proximidade territorial no processo de capacitação produtiva e inovativa de empresas inseridas em APLs, no contexto dos países subdesenvolvidos.</p> <p>Metodologia: O estudo está fundamentado na análise de 4 APLs situados no Estado do Rio Grande do Sul: o APL agro-industrial fumageiro localizado na região do Vale do Rio Pardo; os APLs vitivinícola e moveleiro localizados na Serra Gaúcha; e o APL coureiro-calçadista localizado na região do Vale dos Sinos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relativo ao papel da infra-estrutura educacional e tecnológica, ainda que todos os arranjos estejam contempladas com um conjunto considerável de organizações voltadas para qualificação de recursos humanos e atividades de P&D, a participação dessas organizações no processo de capacitação produtiva e inovativa de atores locais apresenta um alcance limitado na maior parte dos casos. Conclui-se que faltam canais estáveis e eficientes de comunicação entre tais organizações e as empresas locais. • A análise sobre a origem das principais fontes de informação também revela que todos os arranjos contam com fluxos sistemáticos de informações e conhecimentos ligados a fontes externas (cuja origem encontra-se fora do escopo territorial do APL). • Sobre os níveis de cooperação horizontal viu-se que dois APLs apresentaram nível reduzido (fumageiro e coureiro-calçadista), enquanto os APLs moveleiro e vitivinícola apresentaram, respectivamente, nível médio e alto.
Stelmacki Júnior (2008)	<p>Objetivo: Avaliar a viabilidade de utilização do APL como elemento de inovação organizacional administrativa para o decadente aglomerado de indústrias madeireiras no município de Ponta Grossa - PR.</p> <p>Metodologia: Pesquisa de campo junto as 21 empresas que foram identificadas como componentes do APL madeireiro de Ponta Grossa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando indagados sobre a inovação organizacional ou administrativa de seus negócios, os empresários procuram salientar que suas empresas são de administração familiar, não existindo confiança na gestão de um profissional devidamente qualificado, bem como estabelecendo, ao menos, um aparente desinteresse dos empresários pela introdução de um novo modelo de gestão, como induz o conceito APL. • Observou-se que, no geral, o empresariado vê com certa descrença as atitudes de estudos e pesquisas desenvolvidas pelas instituições de nível superior junto a comunidade local. Fica evidenciado a insatisfação dos referidos empresários em relação à atuação dessas instituições, que no seu ponto de vista, contribuem muito menos do que deveriam para com a sociedade. Constatou-se, portanto, que é mantida uma interação de ordem dialética entre a academia e mercado, em que não ocorre a inter-relação entre os atores envolvidos.

		<ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa de campo demonstrou a impossibilidade do desenvolvimento do embrião do APL madeireiro de Ponta Grossa, dentre outros motivos, pela falta de capital social no município.
Salomon (2008)	<p>Objetivo: Identificar as características de um aglomerado do setor de serviços em Blumenau (SC) formado por empresas de apoio do setor de saúde.</p> <p>Metodologia: O estudo considerou três aspectos chaves: a situação dos indicadores do Quociente Locacional - QL; a percepção dos dirigentes destas empresas sobre as vantagens da localização e formas de articulação para ações conjuntas; e a possibilidade de caracterizar o aglomerado conforme parâmetros de enquadramento de APLs segundo o BNDES e SEBRAE/PROMOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados dos indicadores QL evidenciaram que existe um importante grau de concentração de empresas no aglomerado de serviços de saúde na região de Blumenau em comparação com cidades como Joinville e Florianópolis, e também em relação à média brasileira. De fato, especialmente nos indicadores de empregos e renda, os graus de concentração são significativos. • O aglomerado encontra-se ainda em fase de desenvolvimento e reúne significativo potencial para se tornar um APL, pois existe uma variedade muito grande de organizações correlatas e de apoio, bem como, instituições de ensino e pesquisa voltadas para o setor de saúde. • Evidenciou que existem restrições à questão do relacionamento entre os atores, e que ações isoladas ainda se sobrepõem às coletivas. • A pesquisa verificou que a imagem e reputação das empresas, sob a percepção dos empresários e usuários, são positivas. Este fato está atraindo cada vez mais participantes e aumentando o potencial do aglomerado.
ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DE APLs		
Sousa (2006)	<p>Objetivo: Compreender a produção e comercialização de confecções e bordados no município de Tobias Barreto, localizado no sudoeste do Estado de Sergipe, a partir da análise do uso do território.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso no APL de Confecções de Tobias Barreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O controle do território é exercido por agentes que detêm o poder econômico e político do Município, gerando uma grande dependência para os produtores de pequeno porte, maioria no Arranjo, incluindo-se aí as artesãs do bordado, fazendo com que, além de não produzirem com qualidade, devido à falta de recursos para investimento nos insumos necessários e adequados à melhoria da produção, tornem-se reféns do comércio local para o seu escoamento. <p>O APL de Confecções e Bordados de Tobias Barreto (SE) está carente de uma política pública que priorize ações voltadas para o seu desenvolvimento e aprimoramento e, em particular dos seus atores menos favorecidos.</p>
ESTUDO SOBRE EVOLUÇÃO DE APLs		
Santos (2007)	<p>Objetivo: Caracterizar a evolução recente do APL de artesanato de linha da cidade de Tobias Barreto (SE), a partir dos dados colhidos na pesquisa de campo realizada no município nos anos 2004, 2005 e 2006.</p> <p>Metodologia: Na realização da pesquisa, foram aplicados roteiros de entrevistas do tipo estruturada junto às líderes e</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados permitem concluir que existe no APL um bom grau de cooperação, tendência crescente no nível de renda das artesãs, embora ainda esteja em um patamar bastante inferior à média nacional. • O setor de artesanato de Tobias Barreto assinala para um novo patamar de produção e de produtividade, visando aumento na produtividade associado à técnica de acabamento perfeito, tornando assim seu produto mais competitivo e melhor aceito em outras regiões do país.

	<p>artesãos das cinco associações de artesanato, de modo a captar os dados referentes ao perfil socioeconômico dos artesãos, à trajetória de vida dos artesãos, ao fortalecimento da dinâmica, a organização da produção e ao acesso ao mercado, além dos aspectos ambientais e culturais envolvidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este desempenho reflete a importância da introdução de inovações observadas no município.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

APÊNDICE D – ESTADO DA ARTE DOS ESTUDOS SOBRE COOPERAÇÃO EM APLs NO BRASIL

AUTOR (ES)	OBJETIVOS e METODOLOGIA	RESULTADOS
ESTUDOS SOBRE COOPERAÇÃO EM APLs REALIZADOS NO SUL E SUDESTE		
Corrêa (2005)	<p>Objetivo: Investigar as implicações da confiança em duas redes interorganizacionais do estado do Paraná. Uma caracterizada como uma central de compras varejista da região do município de Londrina e outra como um APL do setor têxtil, mais especificamente do elo de confecção, do município de Goioerê.</p> <p>Metodologia: Através da combinação de métodos qualitativos e quantitativos, e da triangulação de fontes secundárias e primárias de dados. Buscou-se induzir aspectos teóricos e práticos quanto a implicação do fenômeno da confiança interorganizacional na: a) governança formal adotada pelos atores da rede, b) estrutura de relações da rede interorganizacional; c) troca de informações entre os atores da rede interorganizacional; d) dinâmica entre cooperação e competição entre as firmas da rede horizontal; e) na cooperação existente ou não, entre as organizações do APL confeccionista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados consolidados da pesquisa demonstraram, no caso do APL de Goioerê, que, apesar das características setoriais e as particularidades quanto as atividades econômicas das empresas afastá-las da possibilidade de estabelecimento de relações interorganizacionais de laço forte, existe a necessidade de superar um gargalo comum, o que poderia ser feito através da cooperação interfirmas, mas não o é devido as implicações presentes do passado de oportunismo da região, que determinou a postura e o comportamento dos atores interorganizacionais de tal forma que atualmente é questionável se este grupo de empresas caracteriza-se como um APL devido a baixa densidade da rede.
Haliski (2007)	<p>Objetivo: Responder se o investimento em APLs é uma alternativa para o desenvolvimento territorial, tendo a cooperação como enfoque central.</p> <p>Metodologia: O estudo foi realizado no APL de madeira dos municípios de União da Vitória-PR e Porto da União-SC, sendo o levantamento de dados feito através da aplicação de questionários junto às empresas do APL e ao representante do grupo gestor do APL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como resultado o estudo evidenciou que o APL das Gêmeas do Iguaçu não é uma alternativa para o desenvolvimento local e territorial, mas sim para o fortalecimento de alguns empresários. Os empresários e/ou empresas que estão participando efetivamente no grupo que compõem o APL estão consolidadas no mercado e têm capacidade de se manter sem a intervenção do governo, caso necessário. Desse modo, o projeto não está conseguindo atingir, de forma eficaz, aquele público de micro, pequenas e médias empresas. Por isso, se diz que esse projeto está sendo um atendimento personalizado a alguns empresários. • Evidenciou ainda a “resistência” dos empresários em cooperar, dividir informações

		<p>sobre a sua empresa, ou mesmo ir às reuniões previamente marcadas pelo grupo gestor do APL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observou-se que o pequeno empresário se sente explorado por outro de maior porte. Dificilmente ele terá “força” dentro do arranjo e isso dificulta a cooperação, caso ele faça parte do grupo. Muitos não participam do APL por esse motivo.
Silva (2008a)	<p>Objetivo: Conhecer as relações comerciais e pessoais entre os criadores de bovinos, bem como identificar os atores e as possíveis interações, cooperações, aprendizados entre eles e a relação com órgãos reguladores dessa atividade de modo a verificar se a pecuária pode ser considerada como APL de Rio Verde do Mato Grosso.</p> <p>Metodologia: A pesquisa teve natureza qualitativa. Os dados primários foram levantados por meio da aplicação dos questionários e entrevista semi-estruturada junto aos principais criadores da região, órgãos de apoio, comerciantes intermediários, bem como representantes da classe de cunho e articulação político-administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificou-se a existência de APL Pecuário, ainda de forma incipiente e sem a conscientização dos envolvidos no processo, considerando que os produtores rurais ainda trabalham de forma individualizada e a relação entre estes, os atores e órgãos de apoio e reguladores se dá por necessidades específicas ou apenas pela obrigatoriedade da lei: não há uma interação que possibilite um aprendizado ou aperfeiçoamento de técnicas, pois dificilmente o produtor participa de palestra e eventos ministrados por técnicos, com parceria do Banco do Brasil ou fornecido pelo sindicato da categoria. • No entanto, é favorável a constituição de uma cooperativa, acreditando-se que esta poderá trazer melhorias à atividade, ainda que boa parte dos envolvidos não conheça sua finalidade. Infere-se, ainda, que as relações comerciais estejam enfraquecidas pela falta de comprometimento entre o comerciante e o consumidor.
Tavares et al (2010)	<p>Objetivo: Caracterizar os processos de interação e cooperação entre os diferentes agentes (públicos e privados) no setor têxtil e sua influência na formação da aglomeração industrial na microrregião de Campo Belo (MG).</p> <p>Metodologia: O estudo foi desenvolvido com base na perspectiva da pesquisa qualitativa. Como método foi realizado um estudo multicaso para o entendimento do fenômeno. Foram utilizados dados secundários e primários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com empresas localizadas nos municípios da microrregião considerada, além de entrevistas com representantes das prefeituras municipais e de associações comerciais, industriais e setoriais de cada município.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observou-se que as relações interorganizacionais entre os agentes da aglomeração não se mostram fortalecidas ou não existem, o que pode justificar a aparente estagnação do setor na atualidade. • As relações entre os empresários do setor se dão apenas em momentos de dificuldades e não na busca conjunta de melhores oportunidades no mercado. Entre os empresários e os agentes de apoio - públicos e privados - a relação se mostra ainda mais restrita, sendo que os primeiros alegam não receber apoio e os últimos afirmam auxiliar o desenvolvimento do setor apenas quando as demandas se apresentam, agindo de modo reativo. • De modo geral, percebeu-se que ocorrem situações de cooperação e competição na aglomeração, que são permeadas por confiança entre poucos agentes, em especial entre facionistas e fornecedores das peças, e situações de oportunismo em certas ocasiões. <p>O reduzido nível de cooperação existente expõe os riscos da aglomeração em se manter no mercado, visto que o reduzido grau de relações pode reduzir sua capacidade competitiva e sustentabilidade do setor na microrregião.</p>
ESTUDOS SOBRE COOPERAÇÃO EM APL' s REALIZADOS NO NORDESTE		
Palhano (2000)	<p>Objetivo: Analisar se as relações estabelecidas entre as firmas locais do APL de couro-calçados de Campina Grande</p>	

	<p>(PB) são caracterizadas ou não pela cooperação interfirmas, e se estas relações são capazes de gerar economias de escala associadas a aglomeração de um mesmo segmento industrial. O estudo ainda teve o intuito de investigar os mecanismos de aprendizado existentes e de que forma ocorre o processo inovativo.</p> <p>Metodologia: A pesquisa de campo no APL couro-calçadista de Campina Grande foi realizada em duas fases. Um levantamento preliminar realizado em Dezembro de 1998 e, em uma segunda fase, foi executada uma pesquisa mais ampla nos meses de Abril, Maio e Junho de 2000. A pesquisa compreendeu 40 entrevistas, sendo 22 com empresas formais (sendo uma cooperativa), quatro produtores informais, dez organismos e instituições envolvidos no apoio, coordenadores de dois programas institucionais e dois consultores de uma agência de desenvolvimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O estudo concluiu que a dispersão espacial das firmas prejudica as relações de cooperação interfirma, principalmente na captação de economias externas geradas entre elas. • A competitividade espúria é um traço característico do arranjo fruto de uma opção dos empresários por nichos de mercado de baixa renda, ou seja, lucros satisfatórios com base em salários baixos aliados à alta produtividade do trabalho com uso de tecnologias defasadas são suficientes para atender o mercado. • Por fim, o autor ressalta a capacidade de resistência do arranjo frente a condições adversas, fazendo da criatividade dos atores um elemento norteador da dinâmica do arranjo.
Santos (2005)	<p>Objetivo: Discutir o papel da proximidade territorial no processo de desenvolvimento produtivo e inovativo de empresas inseridas em aglomerações produtivas locais, enfatizando as dimensões cooperação e competição.</p> <p>Metodologia: A pesquisa empírica foi realizada no APL do Pólo de Informática de Ilhéus – PII, através da aplicação de questionários junto à 29 empresas lá instaladas. Adicionalmente, foram entrevistados representantes de organismos e instituições relevantes para o APL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O estudo permitiu concluir que o PII pode ser caracterizado apenas como um APL, devido ao caráter incipiente e frágil das relações de cooperação entre os agentes. O caso estudado não teria propriamente condições de ser caracterizado com um sistema produtivo local. • A natureza dos vínculos existentes entre os atores locais indica que os desenhos institucionais apresentam alcance limitado no sentido de engajá-los em esquema de cooperação mútua ou em processos de aprendizado interativos. • Inexiste uma instituição que retenha e desenvolva o processo de governança.
Paradizo (2005)	<p>Objetivo: Analisar o papel da cooperação e do aprendizado na capacitação para a inovação, identificando os obstáculos, oportunidades e o desempenho inovativo no Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Campina Grande (PB).</p> <p>Metodologia: O trabalho é de natureza exploratória, sendo dados primários, obtidos através da aplicação de formulários junto aos empresários do setor e entrevistas com o conjunto de agentes empresariais e não-empresariais que compõem o APL. Levantamento documental e bibliográfico sobre o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que ocorria, no período analisado, nesse APL, salvo raras exceções, era uma situação de estagnação e crise. As empresas estavam reduzindo seu quadro de funcionários, fechando plantas e diminuindo sua produção. • A existência de um nível de demanda e a relativa experiência industrial que a mão-de-obra local possui, aliada a própria estrutura heterogênea da indústria, entretanto, se apresentaram como oportunidades de recuperação do APL. • Concluiu-se que, para o mais rápido e eficaz aproveitamento destas potencialidades, o empresariado local, necessitaria estabelecer relações de cooperação mais fortes, superando a falta de confiança mútua característica do arranjo, e criando condições de superar a estagnação e realizar estratégias para a recuperação do setor. • A comparação dos APLs mostrou que nos APLs estudados, particularmente em

	<p>tema de estudo, cooperação para aprendizagem inovativa, também foi realizado.</p> <p>O estudo realizou uma análise comparativa entre os APLs de confecções de Campina Grande/PB, Tobias Barreto/SE, Natal/RN e Jaraguá/GO.</p>	<p>Campina Grande (PB), cooperação e inovação estão positivamente relacionados, sendo a cooperação a mola mestra do aprendizado inovativo, fundamental na conquista e manutenção do mercado consumidor.</p>
<p>Cavalcanti Filho e Moutinho (2007)</p>	<p>Objetivo: Analisar as ações de aprendizado, capacitação e relações de cooperação dos vários atores do APL de Confecções de Campina Grande (PB).</p> <p>Metodologia: O trabalho apresenta evidências empíricas oriundas de um estudo sobre o APL Confecções de Campina Grande (PB) e tem naturezas quantitativa e qualitativa, sem desconsiderar o aspecto histórico. Adicionalmente, quanto aos fins, a pesquisa pode ainda ser classificada como exploratória e explicativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados da pesquisa empírica evidenciaram que há uma associação entre a ocorrência de cooperação (interempresarial ou interinstitucional, forma ou informalmente) e a elevação de indicadores inovativos, tais como valorização, frequência e desempenho da atividade de busca de novas tecnologias (de produto ou processo, gestão ou organização). • Os dados também permitiram concluir que o APL de Confecções em Campina Grande representa, simultaneamente, um exemplo de sucesso e de fracasso na elaboração e execução de uma estratégia competitiva baseada na cooperação para inovação. De um lado, obteve sucesso em formar um “cinturão institucional” no entorno do consórcio de MPEs, que, de forma articulada e com um claro objetivo comum, desenvolvem uma estratégia inovativa que exige a articulação de toda a cadeia produtiva do algodão colorido naturalmente. <p>De outro lado, fracassa duplamente ao não incorporar as demais empresas de confecções do município a essa mesma estratégia competitiva, comprometendo a eficácia do próprio consórcio (pela insuficiente escala produtiva) e a sobrevivência de todo o APL, o qual enfrentou uma trajetória descendente na última década. Fracassou também ao não garantir a continuidade das políticas, programas e prioridades no fomento ao APL, em decorrência das disputas políticas e do forte “bairrismo” que caracteriza a rivalidade entre os Municípios de Campina Grande e João Pessoa.</p>

Oliveira (2008)	<p>Objetivo: Analisar o processo de inovação e cooperação no APL de TI de Salvador, assim como avaliar a efetividade e os impactos das políticas públicas sobre o modelo de aprendizado e conhecimento no estado da Bahia.</p> <p>Metodologia: Procede-se uma pesquisa de campo com aplicação de questionário padronizado completo da Redesist. Foram utilizados também como fonte secundária de pesquisa, os dados originários da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, de 2006 e a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, versão 2.0, de 2006.</p> <p>A pesquisa de campo foi realizada entre o final do ano de 2007 até o final do primeiro semestre do ano de 2008, onde foram entrevistadas 27 empresas formais do setor de TI de Salvador. A amostra foi selecionada com base em uma lista contendo 102 empresas, fornecida pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) do estado da Bahia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O estudo constatou elevadas taxas de inovações, de produto e de processo, independente do tamanho da empresa. Entretanto, percebeu-se que as inovações se traduziam na introdução de modelos tecnológicos já existentes. • Referente a introdução de produtos realmente inovadores, poucas empresas acenaram positivamente. O estudo ainda verificou a baixa capacidade de interação entre os agentes, no sentido de empreender esforços de cooperação e os resultados em termos de articulação foram bastante precários. <p>No que tange às políticas públicas, a fragmentação espacial das empresas do APL de TI na cidade de Salvador causa problemas relativos à geração e à difusão das inovações. Além disso, as iniciativas implementadas pelo governo do estado, no que diz respeito ao modelo de desenvolvimento do conhecimento e aprendizado não têm sido formatadas de modo adequado. Ratificando este posicionamento, foi verificada uma série de programas que foram extintos, ao mesmo tempo em que outros programas mudaram de nome.</p>
ESTUDOS SOBRE COOPERAÇÃO EM APL' s REALIZADOS EM SERGIPE		
Hansen e Melo (2008)	<p>Objetivo: Analisar os processos de desenvolvimento em APLs enfatizando a importância que a cooperação e os processos de aprendizagem desempenham nesses sistemas.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso foi realizado no APL de Confeções de Tobias Barreto (SE).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conclui-se do ponto de vista das formas de cooperação e fortalecimento do capital social, essa dimensão é ainda muito frágil no APL. • Certamente, os aspectos mais deficientes são a infra-estrutura de conhecimento e os canais de informação, de aprendizagem, de inovação e mercado. • Os programas e instituições não interagem, ainda, com a amplitude e eficiência necessárias.

APÊNDICE E - ESTADO DA ARTE DOS ESTUDOS SOBRE GOVERNANÇA EM APLs NO BRASIL

AUTOR (ES)	OBJETIVOS e METODOLOGIA	RESULTADOS
ESTUDOS SOBRE GOVERNANÇA EM APLs REALIZADOS NO SUL E SUDESTE		
Albertin (2003)	<p>Objetivo: Propor modelo para o desenvolvimento e implementação do processo de governança baseada na abordagem de <i>clusters</i> com ênfase no espaço meso da competitividade sistêmica e nas pequenas e médias empresas (PMEs).</p> <p>Metodologia: O modelo proposto foi implementado e validado na cadeia automotiva do Rio Grande do Sul através da pesquisa-ação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição: modelo para o desenvolvimento e implementação do processo de governança baseada na abordagem de <i>clusters</i>.
Villela et al (2004)	<p>Objetivo: Analisar o papel atual e a potencialidade de instituições locais (SEBRAE, FIRJAN, SENAI, Associações e Sindicatos locais) na governança do APL de confecções de Nova Friburgo – RJ.</p> <p>Metodologia: O estudo de caso utilizou-se da pesquisa de campo para a busca de evidências, onde atores empresariais e institucionais foram entrevistados e/ou forneceram documentação sobre o caso em análise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como resultados observou-se na interação instituições e empresas falta de sinergia nas relações de confiança, medo nas de cooperação e necessidade de mudança de cultura organizacional que está baseada no “isolacionismo” e no “imitacionismo” para uma cultura de “competição” e inovação. Desta forma ressalta-se a necessidade da legitimação das instituições locais.
Baptista (2005)	<p>Objetivo: Analisar a estrutura de governança do APL do Vestuário de Cianorte, na região noroeste do estado do Paraná, a partir do mapeamento das relações socioeconômicas que conformam a governança local.</p> <p>Metodologia: O referencial empírico baseou-se em uma pesquisa de campo realizada no período de Outubro de 2004 a Março de 2005. O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevistas semi-estruturado. Foram entrevistados 32 atores integrantes da rede APL de Confecções de Cianorte, que têm se destacado como representantes das principais instituições de apoio ou como lideranças empresariais que têm participado da formação do APL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho aponta que a estrutura do APL foi construída, historicamente, pela família pioneira no ramo de confecções da região e destaca as estratégias utilizadas por esses atores para se consolidarem como lideranças reconhecidas pelos demais atores do arranjo. O estudo demonstra ainda a capacidade da família pioneira em se manter no poder durante a trajetória de quase três décadas desde o início da atividade no município, adaptando-se às mudanças impostas pelas constantes reestruturações da rede, especialmente quando da intervenção de instituições públicas e parapúblicas no arranjo.
Patias (2008)	<p>Objetivo: Compreender a forma de governança do Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais resultados obtidos mostram que apesar do APLMMA ser considerado referência nacional, ainda não pode ser considerado um arranjo produtivo completo,

	<p>Gaúcha (APLMMA), arranjo este composto por mais de 2.700 empresas, a maioria micro e pequenas, inseridas no segundo maior pólo metalmeccânico do Brasil.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso único, com a realização de entrevistas parcialmente estruturadas com os representantes das entidades que formam a governança do APL, bem como com outras fontes de coleta de evidências, como pesquisa documental, bibliográfica e observação simples. Com as informações coletadas foi realizada uma análise de conteúdo, com a consequente categorização e posterior comparação com a revisão teórica realizada.</p>	<p>mas sim um arranjo em formação; que o termo governança pode não ser o mais adequado para pesquisas em APLs, tendo em vista que a maioria destas não utiliza esta nomenclatura e as referências teóricas são relacionadas com as cadeias produtivas, o que não é bem o caso de um APL; que há a necessidade de se utilizar as experiências italianas e catarinenses sobre agências de desenvolvimento regional, para aprimorar a gestão do APLMMA bem como promover um maior desenvolvimento regional.</p>
Teixeira e Teixeira (2011)	<p>Objetivo: Identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento e governança.</p> <p>Metodologia: A estratégia empregada foi a de estudo de caso único, com a adoção de uma perspectiva de análise transversal. Os dados primários foram coletados por meio de observação direta e não participante em reuniões com os integrantes do APL. Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os agentes econômicos, bem como com os agentes institucionais relevantes que integram o arranjo. Os procedimentos para a análise dos dados foram de natureza explicativa, descritiva e qualitativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concluiu-se que o arranjo de madeira e móveis do estado de Rondônia ainda não é de fato um APL, mas sim três sub-grupos com estágios diferentes em termos de cooperação. No que tange as formas de governança, foi possível constatar que o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia possui uma estrutura de governança central, a qual é realizada pela instituição que fomentou o arranjo – o SEBRAE.
ESTUDOS SOBRE GOVERNANÇA EM APLs REALIZADOS NO NORDESTE		
Aquino (2006)	<p>Objetivo: Estudar a governança de relações inter-empresas em APLs.</p> <p>Metodologia: A pesquisa compreendeu duas fases: a primeira composta de entrevistas informais com os atores institucionais do APL de Jaguaruana; e a segunda, de aplicação de um questionário estruturado junto a empresas participantes do APL. A amostra pesquisada foi composta de 21 empresas do setor de redes de dormir integrantes da (Asfarja), incluindo 04 empresas temporariamente inativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se concluir que os aspectos frágeis do APL de Jaguaruana decorrem da insuficiência de máquinas e equipamentos modernos, da reduzida capacidade de aprendizagem das empresas, associadas às debilidades em sua governança provocadas pela falta de capacidade de organização e articulação por parte dos empresários para a prática de ações conjuntas. Percebeu-se ainda que a falta de coordenação entre os governos e as instituições em torno do APL não tem permitido o pleno conhecimento das reais necessidades dos atores, o que contribui para que haja baixa eficácia nos atendimento aos produtores.