

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS INDUSTRIAIS:  
EMPRESÁRIOS E GOVERNANÇA EM JAGUARUANA (CE)**

Francisca Pontes da Costa Aquino

Orientador: Prof. Dr. Elimar Pinheiro do Nascimento

Dissertação de Mestrado

Brasília – D.F., agosto de 2006

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS INDUSTRIAIS:  
EMPRESÁRIOS E GOVERNANÇA EM JAGUARUANA (CE)**

Francisca Pontes da Costa Aquino

Dissertação de Mestrado submetida ao Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Sustentável, área de concentração em Políticas Públicas e Gestão Ambiental, opção profissionalizante.

Aprovada por:

---

Elimar Pinheiro do Nascimento, Ph.D., CDS/UnB  
(Orientador)

---

José Aroudo Mota, Dr., CDS/UnB  
(Examinador Interno)

---

Joseph Weiss, Ph.D., UnB  
(Examinador Externo)

Brasília, 15 de agosto de 2006.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais (*in memoriam*) e à Tia Noemia que me proporcionaram as condições para que eu chegasse até aqui, às minhas filhas Danielle e Marina e ao meu esposo Juarez.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Elimar Nascimento que orientou esse trabalho com maestria. Soube lidar com as dificuldades inerentes a uma dissertação, bem como com meus limites, dando incentivos e indicando os caminhos a serem percorridos. O prof. Elimar foi muito mais do que um Mestre, foi um amigo, o qual será sempre lembrado com admiração e gratidão.

Aos professores membros da banca examinadora: Dr. José Aroudo Mota, que sempre esteve pronto para contribuir para que este trabalho fosse viabilizado; e ao Dr. Joseph Weiss, pelos seus conhecimentos, demonstrando profissionalismo e dedicação.

Aos Colegas do SEBRAE- CE, pela disponibilidade das informações sobre o APL de Jaguraruna, sempre dispostos a me atender.

Por fim, agradeço a todos que de forma mais ou menos direta contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A proposta do presente estudo é a de examinar Arranjos Produtivos Locais (APL) na perspectiva do conceito de governança. Para tal finalidade foi selecionado o APL de redes de dormir de Jaguaruana no Ceará, o maior produtor do estado. Os APLs são considerados, atualmente, como elemento essencial no processo de desenvolvimento nacional, presente nas estratégias de diversos ministérios. Por sua vez, os APLs dependem, em seu sucesso, da configuração que assume a sua governança, entendida no duplo jogo da cooperação entre produtores e confiança organizacional, que lhes dá maiores ou menores possibilidades de êxito no mercado. Para demonstrar tal assertiva estudou-se o APL de Jaguaruana (CE), inicialmente, em seu contexto regional, e em seguida em seu interior, considerando-se a sua composição e dinâmica econômica. Estudos do SEBRAE, que a autora dirigiu ou participou, foram aproveitados. O momento atual é extremamente propício para o presente estudo, pois, o APL de Jaguaruana é considerado como parte essencial da estratégia do SEBRAE na perspectiva da gestão estratégica orientada para resultados, sendo objeto de diversas intervenções com o objetivo de seu fortalecimento. A conclusão do estudo aponta dificuldades internas e externas na sua governança, as quais devem ser examinadas com vistas à sobrevivência e desenvolvimento do APL.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Governança; Cooperação; Confiança.

## **ABSTRACT**

The proposal of this study is to examine the Local Productive Arrangement (APL) in the perspective of the governance. For such purpose it was chosen the cluster about hammocks from Jaguaruana, Ceará, the greater producer of the state. The APL are considered, currently, essential elements in the process of national development, that are present in strategy of kinds of ministries. However, the cluster to be succeed, depend on the configuration that assumes its governance, understood in the double strategy between producers and organizational confidence, which gives graters or minors successfully possibilities in the economy. For the demonstration of that assertive, it was studied the APL from Jaguaruana, initially in its regional concept, and after, inside, considering its composition and dynamic economy. Some studies from SEBRAE, which the author of this study commanded some or participated. The currently moment is extremely propitious for this study, because, the Jaguaruana's Cluster is considered as an essential part from SEBRAE's strategy in the perspective of the strategically management guided for results, being an object of many interventions as an objective of becoming stronger. The conclusion of the study shows internal and external difficulties in its governance, which must be analyzed with the objective of the survival and development of APL

**Key-words:** Local Productive Arrangement; Governance; Cooperation; Trust.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Brasil – Distribuição percentual do número de empresas, por porte e setor de atividade, segundo o IBGE (1996/2002).....	25
Tabela 2 - Brasil - Distribuição percentual das pessoas ocupadas, por porte de empresa e setor de atividade, segundo o IBGE (1996/2002). .....	26
Tabela 3 - Brasil - Número de estabelecimentos, por porte e setor, segundo a RAIS (2002-2003).....	29
Tabela 4 - Brasil – Número de trabalhadores nas empresas por porte e setor, segundo a RAIS..	29
Tabela 5 - Distribuição percentual do número de trabalhadores, por porte e setor, segundo a RAIS.....	30
Tabela 6 - Brasil – Distribuição do Número de Empresas Brasileiras, por Porte e Setor de Atividades.....	31
Tabela 7 - Configuração Produtiva do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana.....	88
Tabela 8 - Forma de Venda dos Produtos.....	91
Tabela 9 –Forma de Recebimento dos Créditos de Venda .....	91
Tabela 10 - Principais Matérias Primas.....	92
Tabela 11- Tempo de Atuação no Setor de Redes de Dormir.....	97
Tabela 12 - Produtos mais Vendidos pelo Grupo, 2004.....	98
Tabela 13 - Média das Vendas e preço por empresas, em 2004.....	99
Tabela 14 - Capacidade Produtiva e Produção Mensal do Grupo.....	99
Tabela 15 - Principais Motivos da Capacidade Ociosa.....	100
Tabela 16 - Grau de Instrução dos Proprietários.....	101
Tabela 17 - Faixa Etária dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana - CE.....	102
Tabela 18 – Opinião sobre produzir através da Associação dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana.....	122

Tabela 19 – Atuação das Empresas quanto ao Trabalho Coletivo.....	123
---	-----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Classificação de Empresas, Segundo o Tamanho , por País.....	24
Quadro 2- Características Básicas do APL - .....	74
Quadro 3- Principais Ênfases das Abordagens Usuais de Arranjos Produtivos.....	75
Quadro 4 -Principais Atividades do Município.....	84
Quadro 5 - Potencialidades do Município de Jaguaruana.....	84
Quadro 6 - Desafios do Município de Jaguaruana.....	85
Gráfico 1 - Brasil – Variação percentual no número total de pessoas ocupadas, por porte de empresas. 2002/1996.....	26
Gráfico 2 - Brasil - Participação na massa salarial, por porte de empresa. 1996.....	27
Gráfico 3 - Brasil - Participação na massa salarial, por porte de empresa. 2002.....	27
Gráfico 4 - Variação percentual do número total de trabalhadores (2003/2002) .....	30
Gráfico 5 - Condição legal das empresas .....	97
Gráfico 6 - Sexo dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana - CE .....	102
Gráfico 7 – Produção Média dos Artesãos de Jaguaruana - CE.....	104
Gráfico 8 - Novos Entrantes (Principais Barreiras de Entrada no APL) .....	105
Gráfica 9– Rivalidade da Indústria (Fatores de baixa competitividade do APL) .....	106
Gráfico 10 - Produtos substitutos (Alta oportunidade de substituição) .....	107
Gráfico 11 - Poder dos fornecedores (Fatores que aumentam o poder) .....	108
Gráfico 12 - Poder dos compradores (Fatores que aumentam o poder) .....	109
Gráfico 13 - Análise da função marketing das empresas do APL.....	110
Gráfico 14 - Análise da função P&D das empresas do APL.....	111
Gráfico 15– Análise dos sistemas de informações gerenciais das empresas do APL .....	112
Gráfico 16 - Análise da função operações das empresas do APL .....	113
Gráfico 17 - Análise da função financeira das empresas do APL.....	114



Gráfico 18 - Análise da função recursos humanos nas empresas do APL .....	115
Figura 1- Diagrama de Funcionamento de <i>Cluster</i> .....	64
Figura 2 - Etapas do desenvolvimento do APL .....	79
Figura 3 - Mapa de Jaguaruana -CE .....	83
Figura 4 - Principais produtos do APL de redes de dormir de Jaguaruana .....	89
Figura 5 - Tear de Jaguaruana –CE.....	95
Figura 6 – Selo Tijolo Social da ASFARJA .....	119

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
-----------------	----

### **PRIMEIRA PARTE: ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E GOVERNANÇA, E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

#### **1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL E O CONCEITO DE GOVERNANÇA**

.....	<b>20</b>
-------	-----------

1.1 SOBRE A CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO SEU TAMANHO .....	21
--	----

1.2 O SEGMENTO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE .....	25
--	----

1.2.1 As MPEs segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) .....	25
--	----

1.2.2 As MPEs segundo os dados da Relação Anual de Informações Setoriais (RAIS).....	28
--	----

1.2.3 A cultura das MPEs e o ambiente externo em que atuam .....	30
--	----

1.2.4 As MPEs em setores dinâmicos .....	33
--	----

1.3 GOVERNANÇA: CONTEÚDOS, DEFINIÇÕES E ATORES .....	35
--	----

1.3.1. Governança: Definição .....	35
------------------------------------	----

1.3.2. Governança sob a ótica econômica .....	37
---	----

1.3.3 Governança em APL .....	40
-------------------------------	----

#### **2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....**

2.1 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E OS APLs .....	45
---	----

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, COMO GERADORAS DE NEGÓCIO .....	52
--	----

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A ERA PÓS-FORDISTA .....	56
--	----

2.4 ECONOMIA DE NEGÓCIOS .....	61
--------------------------------	----

2.5 DISTRITOS INDUSTRIAIS .....	67
---------------------------------	----

2.6 POR QUE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	72
--	----

2.7 DEFINIÇÃO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	73
---	----

### **SEGUNDA PARTE – AS DIMENSÕES DO APL DE REDES DE DORMIR DE JAGUARUANA E SUA GOVERNANÇA**

<b>3 ARRANJO PRODUTIVO DE REDES DE DORMIR DE JAGUARUANA (CE) .....</b>	<b>82</b>
3.1 O MUNICÍPIO DE JAGUARUANA .....	82
3.1.1 Visão histórica da indústria de redes de dormir no Brasil .....	85
3.1.2 O município de Jaguaruana como arranjo produtivo de redes de dormir .....	87
3.2. CONFIGURAÇÃO PRODUTIVA DO APL .....	88
3.2.1 Setor de atividade .....	88
3.2.2 Principais produtos do APL .....	88
3.2.3 Principais mercados do APL e comercialização .....	89
3.2.4. Principais fornecedores do APL .....	92
3.2.5 Etapas do processo produtivo .....	94
3.3 PERFIL DO SEGMENTO DE REDES DE JAGUARUANA.....	96
3.3.1. Forma jurídica .....	96
3.3.2 Tempo de existência das empresas .....	97
3.3.3. Produtos e produção .....	98
<b>4 A DINÂMICA DO FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PRODUTORAS .....</b>	<b>101</b>
4.1 PERFIL DOS INTEGRANTES DO APL .....	101
4.2 A TERCEIRIZAÇÃO NO APL .....	103
4.3. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL .....	104
4.3.1 Análise da indústria .....	104
4.3.2 Análise <i>Swot</i> .....	109
<b>5. GOVERNANÇA DO APL DE JAGUARUANA .....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>127</b>
REFERÊNCIAS .....	134
ANEXOS .....	143

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, diversos estudos foram direcionados a aglomerações de empresas especializadas em produtos ou serviços, com foco numa área geográfica delimitada. Entre essas diversas formas de análise de aglomerações de empresas, destaca-se a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs) que tem sido bastante utilizada quando se estudam as empresas de pequeno porte ou micro e pequenas empresas (MPEs).

É fato que, no cerne das transformações que marcaram a passagem do Milênio, surge a discussão acerca a importância das MPEs na re-estruturação produtiva, bem como na sua capacidade de alavancar o desenvolvimento social e econômico de regiões e países. Paralelamente, verifica-se que ocorrem circunstâncias que reforçam essa afirmação. Em primeiro lugar, aponta-se o reconhecimento de que as sinergias positivas geradas pela participação em aglomerações locais aumentam as possibilidades de sobrevivência e crescimento, em particular das MPE, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas e duradouras. Em segundo, a importância atribuída aos processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa dessas aglomerações. Elas são oportunidades para o enfrentamento das exigências da chamada economia baseada no conhecimento, caracterizada por um ambiente competitivo intensivo em conhecimento, globalizado produtiva e financeiramente e liberalizado comercialmente. Em terceiro lugar, é fato que o entendimento dessas questões surge como ponto de relevada atenção das novas políticas de promoção do desenvolvimento tecnológico e industrial, com ênfase para os instrumentos de promoção das MPE.

Em 1973, Schumaker ressaltava em seu livro *Small is Beautiful*, que o “negócio é ser pequeno”, tornando-se partidário da tese de que o problema estava na produção em que, segundo o autor, o processo produtivo consumia sua própria base, os recursos naturais e humanos. As micro e pequenas empresas constituíam uma nova solução a esse modelo, uma vez que, com o uso de tecnologias alternativas causavam menos impacto ao meio ambiente. Não obstante o grande sucesso da obra de Schumaker, as grandes empresas continuavam a ser consideradas, nos âmbitos acadêmico e governamental, como os promotores do crescimento econômico. Havia a

predominância do conceito de escala, em que existia um teto mínimo, e quem não obtivesse o mínimo estipulado era considerado ineficiente.

Foi a partir do final da década de 1980 e início de 1990 que se assistiu ao surgimento de uma nova visão acerca da importância das micro e pequenas empresas. Nesse mesmo período, estudiosos recorreram às teorias marshallianas que sinalizam para as vantagens dos ganhos de eficiência da produção derivados dos agrupamentos regionais e setoriais. Porter, por sua vez, associava concentração de empresas à competitividade. Paralelamente, outros autores introduziam o conceito do modelo de especialização flexível, em oposição ao que apregoava o modelo fordista.

Esses autores analisam o caso da Terceira Itália e argumentam que as empresas de pequeno porte teriam vantagens competitivas em relação às grandes empresas, em especial no que denominaram de especialização flexível. Ou seja, o modelo de organização fordista, caracterizado pela produção concentrada em um pequeno número de empresas de grande porte, cede lugar ao modelo de especialização flexível, predominante em um aglomerado de empresas de menor porte, nas quais se verificam forte cooperação entre elas e uma grande capacidade de adaptação aos padrões exigidos pelos mercados consumidores.

Surgem as atenções para os interesses locais, presentes nas aglomerações territoriais. Nesse sentido, Alfred Marshall, há mais de um século, já havia chamado a atenção para o fenômeno dos distritos industriais – aglomerações territoriais de empresas do mesmo setor ou de setores semelhantes, caracterizadas pela mão-de-obra especializada, com disponibilidade de insumos ou de prestação de serviços, além de forte propensão à assimilação de inovações.

Tem-se então, de um lado, as MPEs com suas estruturas administrativas mais enxutas e mais flexíveis, as quais somadas às facilidades criadas pelo desenvolvimento da indústria de máquinas e ferramentas, tornavam-se mais aptas para atender aos novos anseios dos consumidores. Do lado oposto, as grandes empresas estavam presas às suas estruturas hierárquicas e burocratizadas, voltadas à produção em escala em busca de maiores taxas de lucratividade.

A retomada do tema ou redescoberta das MPEs ocorreu, simultaneamente, à crise sistema fordista de produção, ao mesmo tempo em que as economias desenvolvidas estagnavam e as grandes corporações já não mais respondiam no ritmo requerido pela retomada dos elevados patamares de crescimento, na década de 1980.

Surge, então, a expansão de formas flexíveis de organização da produção direcionada para o declínio do modelo fordista, gerando conseqüências importantes nos âmbitos econômico, social, organizacional e tecnológico. A chamada especialização flexível traz um novo modelo de organização industrial, tendo como referência os casos exitosos da Terceira Itália, Alemanha e França, que tiveram como base a expansão de empresas de pequeno e médio portes, com destaque para a adaptabilidade às variações de demanda e o seu dinamismo inovador.

A necessidade de definição de um novo modelo de desenvolvimento industrial, diferente do tradicional modelo fordista, originou a visualização da perspectiva de dinamização dos arranjos produtivos locais, como uma alternativa de alcance de um modelo de produção mais flexível, formado por redes de (MPE) com estreita ligação com o meio sócio-territorial.

Segundo Sachs, os Arranjos Produtivos Locais, doravante APLs, devem ser objeto de alta prioridade na agenda dos protagonistas do desenvolvimento territorial, integrado e sustentável e das instituições que participam da elaboração de estratégias locais. Porém, o termo local não pode aqui ser reduzido à mera noção de espaço físico, constituindo-se em espaço de articulação entre os diversos protagonistas, externos e internos, contribuindo para o surgimento de soluções inovadoras em benefício da sociedade.

No Brasil, um dos temas mais importantes da atual agenda política está relacionado à retomada do processo de desenvolvimento do país, dentro das regras da economia de mercado. Desenvolvimento aqui entendido como resultante do conhecimento e do aproveitamento dos ativos locais, ou seja, das potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas já existentes em cada território, podendo ser dinamizadas por iniciativas de planejamento participativo e pela gestão compartilhada.

A necessidade da criação de uma nova dinâmica econômica favorável leva ao estabelecimento de estratégias de dinamização dos APLs, como alternativa do alcance de novos

patamares de desenvolvimento.

Os arranjos produtivos locais não são iguais, porque a realidade não é a mesma organização da produção assume formas muito diversas. A cada arranjo estão associados aspectos imprescindíveis a serem contemplados, tais como as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades; as vantagens comparativas e competitivas; os recursos naturais renováveis ou não-renováveis; a infra-estrutura existente; o capital humano; o capital social; a governança; o uso sustentável do capital natural; a cultura empreendedora; a cultura local; a poupança local; a capacidade de atrair investimentos, dentre outros fatores.

A opção pela governança como variável central a ser estudada dentro de uma visão ampla que contempla o conceito de APL foi motivada pelo desejo de melhor compreender os conceitos envolvidos e de identificar critérios e parâmetros que permitam visualizar a atuação dos atores nesse campo. A motivação está no desafio que a ótica da governança representa no estímulo à integração e à cooperação em ambientes empresariais, de um determinado território, no qual predomina uma organização coletiva, com interesses comuns e divergentes. Nesse contexto, este estudo se utilizou de várias contribuições, sobretudo dos estudos e documentos de posicionamento sobre governança, trabalhos dirigidos ao entendimento dos arranjos produtivos e outros relacionados a micro e pequenas empresas.

Dessa forma, a abordagem adotada no presente trabalho ressalta a importância do aproveitamento das vantagens de se trabalhar com visão territorial, dentro da filosofia da interação cooperativa, presente nos APLs. Com isto, é possível a construção de novas esferas públicas de poder, espaços em que a iniciativa privada e as lideranças empresariais locais podem, em conjunto com o governo e as instituições de apoio (governamentais e não-governamentais) criar novos modelos de construção de estratégias governamentais ou, numa dimensão mais ampla, capazes de refletir as várias dinâmicas estabelecidas nos mais diversos territórios.

No presente estudo, os APLs são abordados conforme o entendimento de alguns economistas para os quais estes são conjuntos de pequenas e médias empresas em determinado território que podem ser competitivas e ter um papel importante no desenvolvimento nacional. A justificativa para o sucesso de um APL encontra-se na existência de várias formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre cooperação e competição. Essa abordagem

gerou debates voltados fortemente para os aspectos de cooperação e das relações entre firmas os fatores que permitem ou incentivam a cooperação entre firmas concorrentes, traduzindo, de forma, as diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns, base do conceito de governança utilizado neste estudo.

Dentro desse contexto, ante a importância da análise centrada na governança dos APLs, baseada nas relações de confiança entre empresas e destas com outras organizações, foco principal deste estudo, e atendendo aos requisitos necessários à conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Gestão Ambiental e Políticas Públicas, foi escolhido para dissertação o estudo de caso do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana (CE). Trata-se de um APL, situado no município de Jaguaruana, a 180 km. de Fortaleza, maior produtor de redes de dormir do Ceará, compondo inclusive a pauta de exportação estadual, com uma predominância de pequenas empresas e uma história recente de atuação da governança local. Nesse aspecto, será feita uma abordagem geral, considerando as visitas técnicas e entrevistas locais junto aos integrantes do APL realizadas por mim, pessoalmente, ou por colegas do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O trabalho destina-se a subsidiar a compreensão dos arranjos produtivos locais, identificando variáveis críticas e catalizadoras deste modelo produtivo, bem como possíveis diretrizes estratégicas de dinamização dos mesmos, com foco no aspecto da governança, compreendendo seu conteúdo e principais implicações, além de se testar a aplicação deste conceito a um Arranjo Produtivo Local de Redes de Dormir, localizado no Ceará. A seleção desse Arranjo deveu-se ao fato das suas características, como aglomeração, predominantemente, de microempresas e pela disponibilidade das informações regionais, constantes de diagnósticos realizados por entidades dos setores público, privado e do terceiro setor.

Integram este APL, aproximadamente, duzentos e cinquenta produtores que propiciam oportunidades de trabalho e renda às famílias locais. A produção de redes constitui-se uma das principais atividades econômicas do município, apresentando como característica particular uma configuração produtiva baseada em um agrupamento no qual se destacam o território e a especialização produtiva. O estudo de caso de Jaguaruana foi selecionado em função de um conjunto de características que aparentaram constituir um tipo ideal de arranjo produtivo, de acordo com a definição utilizada neste trabalho: um pequeno município (cerca de 30.000



habitantes), um segmento de baixa tecnologia e mão-de-obra intensiva, com indicadores de sucesso, especialmente nos últimos cinco.

O resultado deste trabalho está distribuído em duas partes: a primeira, destina-se à fundamentação conceitual, contemplando a abordagem de conceitos de micro e pequenas empresas e governança, e arranjos produtivos; a segunda, relaciona-se ao Arranjo objeto do estudo de caso do presente trabalho; incluindo uma análise estratégica do APL e dos resultados de pesquisas e visitas técnicas realizadas junto aos seus empresários, com foco na governança local.

Em virtude da forte imbricação do foco deste trabalho com o segmento das micro e pequenas empresas, a explicitação de seu conceito torna-se importante tanto quanto a compreensão de suas dimensões, de suas características, bem como de sua importância como gerador de emprego e renda, mesmo em períodos de recessão. Como uma alternativa à criação de um ambiente favorável ao segmento dos pequenos negócios, arranjos produtivos locais é o tema central do Capítulo 2, que apresenta conceitos e referenciais que vêm sendo empregados quando se analisam o desenvolvimento e o incremento da competitividade e sustentabilidade de territórios.

Como apontado, buscou-se, dentre as várias definições para aglomerações produtivas, o enfoque conceitual que mais se apropria à análise de aglomerações, sobretudo de micro e pequenas empresas, em regiões menos desenvolvidas. Além desse aspecto, destaca-se que o conceito abrange a análise de uma rede de agentes que interagem de forma importante no arranjo, tais como agências de fomento de crédito, instituições de pesquisa, qualificação de mão-de-obra, associações e organizações do terceiro setor, possibilitando maior interação entre diversos atores relevantes. O conceito de arranjos produtivos implica, portanto, em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, centradas em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos e interdependência.

Em virtude do foco deste trabalho, a explicitação do conceito de governança torna-se tão importante quanto a necessidade de compreender seu conteúdo. O conceito de governança implica em multidisciplinaridade, em questionamentos sobre a participação de segmentos da sociedade no exercício do poder e na distribuição de resultados, ou seja, quanto aos aspectos de

distribuição de renda. O termo é ligado a conteúdos que demonstram posicionamentos políticos ou ideológicos de pessoas, grupos e organizações. Nesse contexto, governança pode ser entendida, independentemente de posições políticas ou ideológicas, como uma maneira de compreender a política que conduz a sociedade a um entendimento novo sobre a sua capacidade de gerir seus próprios interesses e destes tirar resultados.

No caso específico dos APLs, governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão dos diferentes atores - o Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. - e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

A segunda parte deste trabalho está relacionada ao estudo de caso, considerando a abordagem do Arranjo Produtivo de Jaguaruana, sua história, configuração produtiva, análises estratégicas do APL com base nas cinco forças de Porter e na ferramenta *Swot*. Também são analisados os resultados das visitas técnicas e entrevistas realizadas junto aos empresários das indústrias de redes de Jaguaruana, com destaque para o perfil dos empresários entrevistados e das empresas e, como foco principal das análises, faz-se um esboço analítico do estágio da governança do APL. Há que se destacar que a pesquisa de campo envolveu a participação de 21 empresários, sendo que destes, quatro empresas encontravam-se inativas, à época da pesquisa, embora respondessem aos questionamentos formulados.

Ao longo do trabalho, também foram utilizadas fontes secundárias e resultados de estudos realizados por técnicos do Sebrae, dos quais participei. Ressalto o fato de atualmente exercer, pelo Sebrae Nacional, a coordenação junto ao projeto selecionado para o estudo de caso do presente estudo.

A metodologia utilizada para as pesquisas compreendeu duas fases: a primeira composta de entrevistas informais com os atores do APL de Jaguaruana, englobando o presidente da Associação dos Fabricantes de Rede de Jaguaruana (ASFARJA), os representantes locais dos Bancos do Brasil e do Nordeste, do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), do Sebrae/CE e os empresários locais; e a segunda, de aplicação de um questionário estruturado junto a empresas participantes

do APL. Para esse último item, foram consideradas como população de interesse da pesquisa as micro e pequenas empresas fabricantes de redes de dormir, registradas ou não, localizadas no município de Jaguaruana. A pesquisa foi realizada como parte integrante de uma das fases da Gestão Orientada para Resultados (GEOR) – modelo de gestão adotado pelo Sebrae que compreende os processos de planejamento, orçamento e gestão, tendo como principal instrumento o projeto orientado para resultados, utilizando-se da modalidade de seleção de amostra denominada painel - uma das técnicas de determinação de amostra que consiste em selecionar um grupo de entrevistados definidos aleatoriamente ou intencionalmente, aos quais se fazem as mesmas perguntas ao longo de um determinado tempo. O objetivo da pesquisa foi a obtenção de dados ou de registros iniciais, denominados de Tempo Zero (T Zero) ou medição inicial, para aferição de resultados intermediários e finalísticos, em cumprimento à metodologia GEOR, cujo maior aprofundamento não faz parte do escopo desse trabalho, encontrando-se no Anexo I.

A amostra pesquisada teve como base o banco de dados fornecido pelo Sebrae - CE, composto de 21 empresas do setor de redes de dormir integrantes da (Asfarja), incluindo 04 empresas que se encontram temporariamente inativas.

Para a segunda fase, a coleta dos dados foi realizada a partir de questionários estruturados (Anexo VII) incluindo numa primeira parte, o perfil dos proprietários (nome, sexo, idade, escolaridade, tempo no ramo). Na segunda parte, é retratado o perfil do negócio, onde se destacam: razão social, endereço, número de funcionários, principais produtos, prestadores de serviços, produção, capacidade produtiva, comercialização, governança, principais dificuldades e aspectos relativos à gestão empresarial.

## **1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL E O CONCEITO DE GOVERNANÇA**

Foi a partir do final da década de 1980 e início de 1990 que se assistiu ao surgimento de uma nova visão acerca da importância das micro e pequenas empresas.

No início da década de 1990, o Brasil, ao encontrar-se com sua economia estagnada e um contínuo processo inflacionário, concebe e executa um conjunto de mudanças econômicas e institucionais, que incluem: um processo de abertura econômica muito intenso e rápido (redução das tarifas alfandegárias, eliminação das cotas de importação e exportação, desregulamentação do comércio exterior em geral etc.); a efetivação de um amplo processo de privatização das empresas estatais de diferentes setores; menor efetividade das concessões de serviços de infraestrutura econômica; além de um programa de relativa estabilização econômica, a partir da implantação do Plano Real.

Nesse contexto, os impactos dessas mudanças causados sobre aglomerações empresariais tais como os APLs podem ser resumidos em três dimensões, de acordo com as suas características (HADDAD e RESENDE, 2002). Para os segmentos formados pelas grandes empresas, já com elevado grau de inserção na economia, os impactos foram marginais. Foram necessários ajustes incrementais em suas cadeias produtivas (especificamente, junto a seus fornecedores à jusante), de modo que conseguiram se adaptar ao novo ambiente macroeconômico de integração competitiva. Na realidade, tais empresas integravam setores como celulose, mineração, agronegócios, alumínio, aço etc. que, na década de 1970, se consolidaram em países emergentes detentores de grande disponibilidade de fatores básicos (recursos naturais renováveis e não-renováveis, energia, mão-de-obra abundante, fatores climáticos etc.) e que foram igualmente complacentes, à época, com alta geração de taxas de poluição ambiental propiciada por essas atividades.

Numa segunda dimensão, encontram-se as cadeias produtivas que eram detentoras de uma empresa âncora (indústria automotiva, indústria de produtos alimentares, por exemplo), capazes de, embora num curto período de tempo, tornarem-se competitivas e ampliarem suas capacidades de exportação. Nessa situação, a empresa âncora funcionava como uma agência coordenadora das

necessidades de transformações produtivas e organizacionais relativas à tecnologia, *marketing*, engenharia financeira etc.

Como terceira e última dimensão, encontra-se uma parcela significativa de micro, pequenos e médios empreendimentos, distribuídos por mais de cinco mil municípios do País, que foram atingidos por uma concorrência externa muito agressiva, tendo, por um lado, o impacto das dificuldades típicas do Custo Brasil<sup>1</sup> e, de outro, grupos de competidores provenientes de economias estáveis, com seus baixos padrões tecnológicos e suas modernas técnicas de gestão.

Foi nesse ambiente que entidades governamentais do Brasil priorizaram o debate voltado a questões dessa natureza, tendo ganhado força com o lançamento do Programa Nacional de Apoio aos APLs e a formação de um Grupo de Trabalho Interministerial com o objetivo de integrar ações de órgãos governamentais e outras agências para a promoção dos mesmos<sup>2</sup>, com o intuito de destacar uma liderança local, espontânea, capaz de promover uma agenda de transformação das suas características de economia tradicional (NORONHA e TURCHI, 2005)

Há que se sublinhar, nesse contexto, a elaboração de metodologias de formação de parcerias público-privadas, tal qual o trabalho desenvolvido pelo Sebrae, ao formular o Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais, cuja definição e comentários serão objeto do capítulo seguinte deste estudo. Com essa iniciativa, estabelecem-se caminhos para implementação de um programa de promoção de desenvolvimento local ou microrregional em bases sustentáveis como uma forma mais justa e racional para se lidar com as questões econômicas e sociais dos agrupamentos de micro, pequenos e médios empreendimentos, especializados localizados em municípios ou grupos de municípios geograficamente contíguos ou não.

## 1.1 SOBRE A CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O SEU TAMANHO

A definição das empresas por porte varia entre os países e, mesmo no Brasil, são adotadas várias classificações. A importância das classificações para as empresas está

---

<sup>1</sup> Refere-se à pesada carga tributária e previdenciária, custos financeiros e administrativos muito elevados, má qualidade da infra-estrutura econômica etc.

<sup>2</sup> O lançamento do Programa Nacional de Apoio aos APLs e a oficialização do Grupo Interministerial de Trabalho sobre Arranjos Produtivos Locais que vem se reunindo desde abril de 2003, ocorreram na I Conferência Nacional sobre APLs, realizada de 02 a 04/08/2004, em Brasília.

no seu enquadramento para que possam usufruir do acesso a mecanismos de apoio/incentivo. As diferentes definições, em sua maioria, são desconsideradas para fins de análises teóricas sobre o segmento de micro, pequenas e médias empresas e os autores utilizam genericamente o termo micro e pequenas empresas (MPEs).

No âmbito da literatura sobre o assunto destacam-se autores tais como Costa (2001); Najberg, Puga e Oliveira (2000); e Souza (1995), por comentarem as diferenças entre esses conceitos, destacando suas implicações. Há de se destacar a importância em não se perder de vista tais diferenças conceituais, ao se ter como foco de análise as MPEs. Assim, a seguir, apresenta-se uma série de definições empregadas em diferentes países e por várias instituições brasileiras.

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte<sup>3</sup> (SEBRAE, 2006) utiliza uma definição baseada na receita bruta anual, de tal forma que a empresa que a obtiver menor ou igual a R\$ 433.755,141 é considerada microempresa; e a que a obtiver superior a R\$ 433.755,14, e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 é considerada empresa de pequeno porte. Atualmente, esses critérios vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do Governo Federal.

Importante ressaltar que o regime simplificado de tributação SIMPLES<sup>4</sup>, lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites (conforme disposto na Medida Provisória n<sup>o</sup> 275/05) são:

- Microempresa; receita bruta anual igual ou inferior a R\$240.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$240.000,00 e igual ou inferior a R\$2.400.000,00.

---

<sup>3</sup> Os critérios de classificação do porte das empresas foram estabelecidos pelo Estatuto da Microempresa e Empresas de Pequeno Porte, que dispõe sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos art. 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentado através do Decreto n<sup>o</sup> 5.028/2004, de 31 de março de 2004, referente à Lei Federal n<sup>o</sup> 9.841, de 5 de outubro de 1999.

<sup>4</sup> Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, que surgiu com a Lei n<sup>o</sup> 9.317, ampliando e aprimorado o sistema de pagamentos de impostos já em vigor para as microempresas.

No âmbito estadual, existe uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a situação econômica e fiscal de cada estado.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) utiliza os limites de US\$400 mil de receita bruta anual para microempresa, US\$3,5 milhões para as pequenas e US\$20 milhões para médias empresas. A Receita Federal adota os limites de R\$120 mil para microempresas, R\$1,2 milhão para pequenas empresas e R\$24 milhões para as médias.

O Sebrae utiliza uma definição baseada no número de empregados e no setor de atuação da empresa. Assim, são estipulados os seguintes limites para o setor industrial: até 19 empregados para as microempresas, até 99 para as pequenas e até 499 para as médias. Nos setores do comércio e de serviços, os limites são: até 09 para micro, até 49 para pequenas e até 99 para médias empresas.

De acordo com o Quadro 1, em outros países, a definição também varia tanto em relação à base utilizada como aos limites para a classificação. Em geral, se utilizam critérios como receita anual e número de empregados, mas outros menos comuns também aparecem, como, por exemplo, o montante de capital imobilizado, utilizado em Taiwan. Além disso, alguns países não utilizam uma definição separada para cada grupo, valendo-se, então, de uma definição única para o conceito de micro, pequenas e médias empresas. É o caso dos Estados Unidos, Japão e Taiwan. Diferentemente do que acontece no Brasil, a maior parte dos países não classifica as microempresas em uma categoria separada. O quadro a seguir apresenta os diferentes critérios e limites superiores utilizados por alguns países; a omissão de valores significa que o país não aplica o limite ausente.

PAÍS	VARIÁVEL DE CONTROLE	SETOR	MICRO	PEQUENAS	MÉDIAS
Canadá	Empregados	Todos			250
Coréia do Sul	Empregados	Manufatura		50	300
	Empregados	Mineração, construção civil e transportes		50	300
	Empregados	Agricultura		10	50
	Empregados	Outros setores		10	300
	Capital	Manufatura			US\$ 6 milhões
	Capital	Mineração, construção civil e transportes			US\$ 2,25 milhões
		Agricultura			US\$ 3,7 milhões
Estados Unidos	Empregados	Todos		500	1000
Japão	Empregados	Indústria e mineração			300
	Empregados	Setor atacadista			100
	Empregados	Varejo			50
	Empregados	Serviços			100
México	Empregados	Indústria	30	100	500
	Empregados	Comércio	5	20	100
	Empregados	Serviços	20	50	100
Reino Unido e União Européia	Receita bruta anual	Todos	E\$ 7 milhões/ano	E\$ 7 milhões/ano	US\$ 40,4 milhões
	Empregados	Todos	10	50	250
Taiwan	Empregados	Indústria			200
	Empregados	Comércio e Serviços			50
	Capital realizado	Indústria			US\$ 1,8 milhões
	Capital realizado	Comércio e serviços			US\$ 2,4 milhões
Itália	Empregados	Setor industrial		50	250
	Empregados	Comercial e de Serviços		20	95
	Faturamento anual	Setor industrial		E\$ 5 milhões	E\$ 20 milhões
	Faturamento anual	Comercial e de Serviços		E\$ 1,9 milhões	7,5 mlhões
	Patrimônio	Setor industrial		E\$ 2 milhões	E\$ 10 milhões
	Patrimônio	Comercial e de Serviços		E\$ 0,75 milhões	E\$ 3,75 milhões

Quadro 1 – Classificação de Empresas Segundo Tamanho, por país

Fonte: Dyogo Oliveira - Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Taxas de Mortalidade e Seus Fatores Condicionantes (2003)

Legenda: E\$ (euros)



Para os objetivos deste trabalho, será adotado o critério de micro, pequena e média empresa do Sebrae, quando se tratar de empresa registrada ou formal e, simplesmente, pequenos negócios ao se fazer referência às unidades produtivas do setor informal.

## 1.2 O SEGMENTO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

### 1.2.1 As MPEs segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE)

No Brasil, o número de microempresas, segundo o Sebrae (2006), entre 1996 e 2002, evoluiu de 2,9 milhões para 4,6 milhões, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002 (Tabela 1). Com relação às de pequeno porte, o número de unidades em atividade entre os dois anos elevou-se de 181 para 274 mil, com crescimento de 51,3%. Em conjunto, as micro e pequenas empresas representavam, em 2002, 99,2% do número total de empresas formais.

Tabela 1- Brasil – Distribuição Percentual do Número de Empresas, por porte e setor de atividade. 1996/2002.

Item	Micro		Pequena		Média		Grande		TOTAL	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	90,5	90,7	7,4	7,7	1,7	1,4	0,4	0,3	100,0	100,0
Construção	90,2	91,9	7,9	6,5	1,6	1,3	0,2	0,2	100,0	100,0
Comércio	95,5	95,4	4,1	4,3	0,3	0,2	0,2	0,1	100,0	100,0
Serviços	90,7	92,3	7,6	6,6	0,8	0,6	0,9	0,6	100,0	100,0
TOTAL	93,2	93,6	5,7	5,6	0,6	0,5	0,4	0,3	100,0	100,0

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)

Nesse mesmo período, o número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6,8 milhões, em 1996, para quase 10 milhões, em 2002, indicando um crescimento de 44,9% no período, elevando a participação percentual no total de ocupações de 31,8% para 36,2%. Para as empresas de pequeno porte, o total de empregados passou de 4 milhões para 5,8 milhões, com um crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. (Tabela 2)

Tabela 2 – Brasil - Distribuição Percentual das Pessoas Ocupadas, por porte de empresas e setor de atividade

	Micro		Pequena		Média		Grande		TOTAL	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	20,0	23,7	18,4	22,2	22,0	20,0	39,6	34,1	100,0	100,0
Construção	25,4	27,3	25,8	26,0	25,6	25,0	23,2	21,7	100,0	100,0
Comércio	56,3	58,9	20,4	22,4	5,2	4,1	18,1	14,7	100,0	100,0
Serviços	24,6	28,8	17,0	18,8	6,6	6,2	51,8	46,2	100,0	100,0
TOTAL	31,8	36,2	18,8	21,0	11,5	9,8	37,9	33,0	100,0	100,0

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)

A variação do número de empregos gerados pelas grandes empresas, em 2002 em relação a 1996, foi cerca de 11% , face a 45% de crescimento evidenciado pelas microempresas para o mesmo período (Gráfico 1).

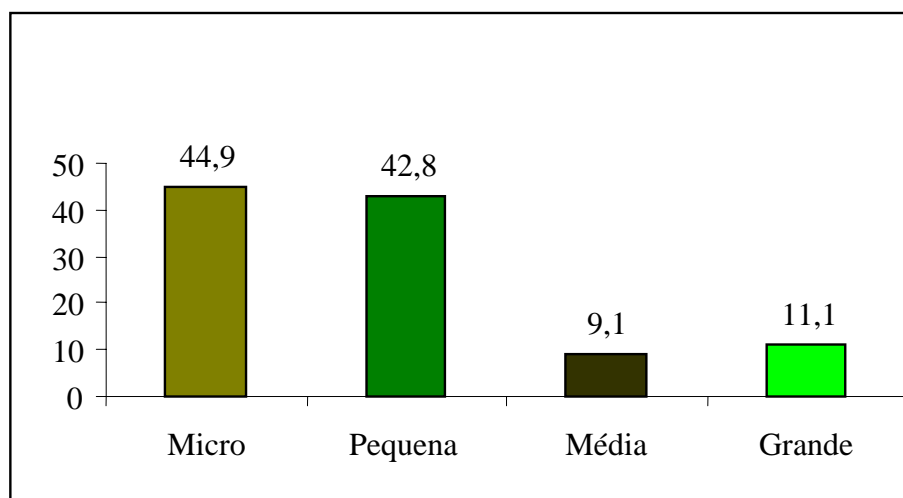


Gráfico 1- Brasil - Variação Percentual no Número Total de Pessoas Ocupadas, por porte de empresa. 2002/1996.

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)

A participação das MPEs na massa total de salários passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002 (Gráficos 2 e 3). Em relação à evolução real dos rendimentos médios no período, segundo os portes de empresas, os resultados mostram acréscimo real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio aferido para os demais portes.

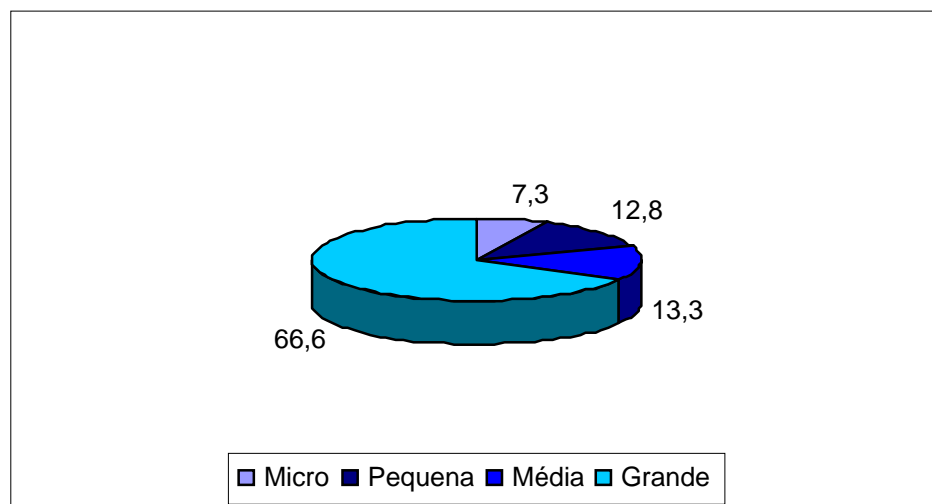


Gráfico 2 – Brasil – Participação na Massa salarial, por porte de Empresa . 1996.  
Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)

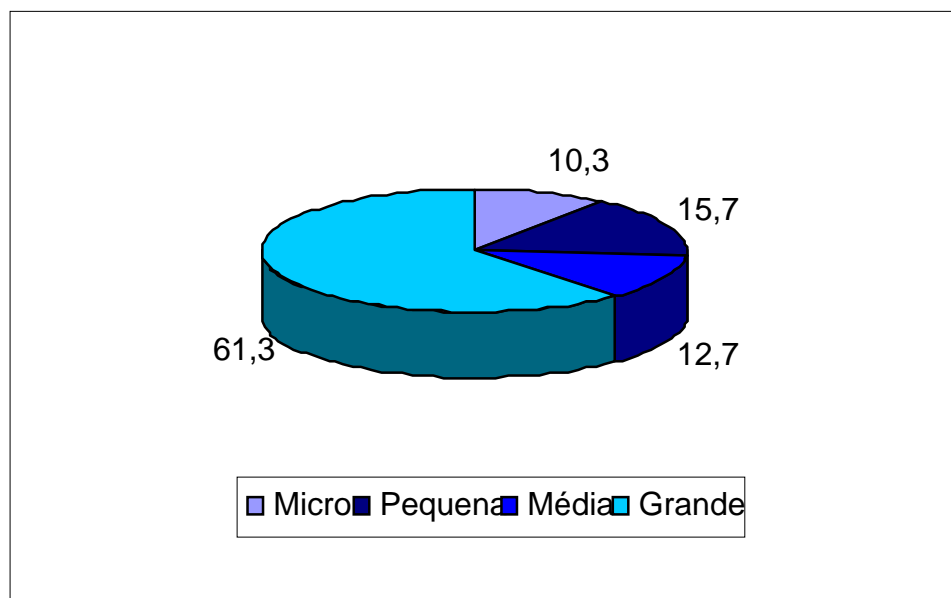


Gráfico 3– Brasil – Participação na Massa Salarial , por porte de empresa. 2002.  
Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)

Em conjunto, as médias e grandes empresas responderam, em 2002, por 42,8% do total de empregos e 74,0% da massa de salários; a sua massa salarial aumentou menos que nas MPes entre 1996 e 2002, respectivamente, 7,6% nas médias empresas e 3,2% nas grandes, em decorrência da menor taxa de crescimento dos empregos gerados no período.

### 1.2.2 As MPEs segundo os dados da Relação Anual de Informações Setoriais (RAIS)

Outra fonte de dados sobre o universo das micro e pequenas empresas, é a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), constituída pelos registros administrativos obrigatórios anuais das empresas formais ao Ministério do Trabalho, informando o número de empregados existentes em 31 de dezembro do ano anterior. As informações disponíveis nesse banco de dados compreendem as seguintes variáveis, por estabelecimento (a unidade da empresa com endereço individualizado): número de empregos, empregados admitidos e desligados no decorrer do ano, segundo gênero, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de serviço e rendimentos. As informações podem ser desagregadas por nível ocupacional, por estados e municípios e por setores.

Para fins deste estudo, foram tomadas como referência informações relativas aos anos de 2002 e 2003, para o número total de estabelecimentos e o número de empregados, segundo os mesmos conceitos de porte e setores adotados para os dados do IBGE (com a exclusão dos dados das administrações públicas e da agropecuária). As diferenças básicas em relação aos dados do IBGE consistem em: i) os dados da RAIS registram o número de empregados por estabelecimento, sendo os do IBGE por empresa; e, ii) o número de pessoas ocupadas nas tabelas do IBGE inclui os trabalhadores, os sócios e os proprietários, e na RAIS são considerados somente os trabalhadores.

De acordo com os dados da RAIS<sup>5</sup>, as MPEs representaram, em 2002, 99,2% do total de estabelecimentos, correspondendo a 5,5 milhões de estabelecimentos e, em 2003, existiam no país, 5,7 milhões de estabelecimentos, representando um acréscimo de 4%, em relação ao ano anterior. (Tabela 3).

---

<sup>5</sup> Dados extraídos da RAIS do Ministério do Trabalho, tabulados pelo SEBRAE, em 2005.

Tabela 3 – Brasil - Número de Estabelecimentos, por Porte e Setor – 2002-2003

	Micro		Pequena		Média		Grande		TOTAL	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	506.325	518.712	35.320	36.086	7.654	7.788	1.322	1.378	550.621	563.964
Construção	173.446	170.795	8.752	8.329	1.603	1.501	153	152	183.954	180.777
Comércio	2.545.640	2.624.309	96.265	102.439	6.201	6.618	3.163	3.394	2.651.269	2.736.760
Serviços	2.047.881	2.151.033	111.724	115.065	13.349	13.579	11.977	12.186	2.184.931	2.291.863
<b>TOTAL</b>	<b>5.273.292</b>	<b>5.464.849</b>	<b>252.061</b>	<b>261.919</b>	<b>28.807</b>	<b>29.486</b>	<b>16.615</b>	<b>17.110</b>	<b>5.570.775</b>	<b>5.773.364</b>

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS-MTE

Obs: Inclui estabelecimentos empregadores e não empregadores

Segundo a RAIS, as MPes responderam por 52,9% dos empregos gerados em 2003. Em 2002, foi de 52,8% (comparado ao do IBGE, este foi de 57,2%). Como esses dados não incluem os proprietários, sócios e trabalhadores por conta própria, o número total de pessoas ocupadas é menor que o do IBGE, alcançando 20,8 milhões (sendo de 27,5 milhões, conforme o IBGE, além de distinções metodológicas entre as duas fontes). Aquela diferença reflete-se principalmente no número de pessoas ocupadas na faixa de microempresas, que na RAIS alcança 5,2 milhões e, no IBGE, 9,96 milhões. Quanto à variação ocorrida entre 2003/2002, verifica-se crescimento maior no emprego nas micro e pequenas empresas em relação ao aumento do emprego nas médias e grandes (Tabelas 4 e 5 e Gráfico 4).

Tabela 4- Brasil - Número de Trabalhadores nas Empresas -2002-2003

	MICRO		PEQUENA		MÉDIA		GRANDE		TOTAL	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	1.096.618	1.118.754	1.444.624	1.472.990	1.575.193	1.601.074	1.526.506	1.605.215	5.642.941	5.798.033
Const.	293.886	274.091	355.886	339.002	304.208	283.427	152.370	151.731	1.106.350	1.048.251
Com.	2.069.636	2.174.395	1.707.490	1.816.107	421.821	451.596	627.586	677.381	4.826.533	5.119.479
Serv.	1.777.891	1.825.866	2.213.370	2.280.110	916.310	932.424	4.274.981	4.340.166	9.182.552	9.378.566
<b>TOTAL</b>	<b>5.238.031</b>	<b>5.393.106</b>	<b>5.721.370</b>	<b>5.908.209</b>	<b>3.217.532</b>	<b>3.268.521</b>	<b>6.581.443</b>	<b>6.774.493</b>	<b>20.758.376</b>	<b>21.344.329</b>

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS-MTE

Obs.: Representa o estoque de trabalhadores ativos em 31/12 de cada ano

Tabela 5 -Brasil – Distribuição Percentual do Número de Trabalhadores, por Porte de empresa e Setor 2002-2003

	MICRO		PEQUENA		MÉDIA		GRANDE		TOTAL	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	19,4	19,3	25,6	25,4	27,9	27,6	27,1	27,7	100,0	100,0
Construção	26,6	26,1	32,2	32,3	27,5	27,0	13,8	14,5	100,0	100,0
Comércio	42,9	26,1	35,4	32,3	8,7	27,0	13,0	14,5	100,0	100,0
Serviços	19,4	19,5	24,1	24,3	10,0	9,9	46,6	46,3	100,0	100,0
TOTAL	25,2	25,3	27,6	27,7	15,5	15,3	31,7	31,7	100,0	100,0

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS- MTE

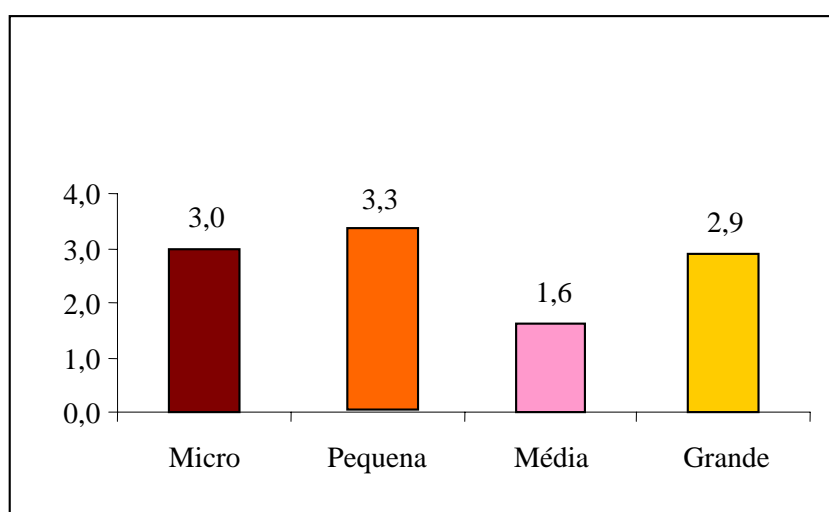


Gráfico 4 – Variação percentual do número total de trabalhadores – 2002-2003

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS- MTE

### 1.2.3 A cultura das MPEs e o ambiente externo em que atuam

Um dos ambientes externos em que mais atuam as MPEs é exatamente nos setores tradicionais da economia. Segundo dados da RAIS (SEBRAE, 2006), setores tais como indústria têxtil, alimentos e bebidas, construção civil, comércio varejista, comércio atacadista, serviços administrativos, técnicos e profissionais, transportes e comunicação, alojamento e comunicações, serviços médicos, odontológicos e veterinários, ensino e agricultura são responsáveis por mais de 90% das micro empresas do país que geraram emprego em 2000, 76% das pequenas e 62% das médias (Tabela 6). Em setores considerados pouco ou quase nada intensivos em tecnologia, a relevância das MPEs está bastante relacionada ao fato de serem intensivas de mão-de-obra, em sua grande maioria com baixa qualificação que, de certa forma, estaria exposta ao desemprego.

Com base nesse aspecto, pode-se dizer que a contribuição das MPEs nesses setores tem um componente social relevante.

Destaquem-se as participações das microempresas em setores tais como, eletrônica e de comunicações (0,17%), de calçados (0,26%), mecânica (0,37%) e borracha, fumo e couro (0,46%), por apresentarem os menores percentuais em número de empresas. Contrariamente, dentre as participações das grandes empresas, ressalte-se que as maiores frequências ocorrem nos setores de alimentos e bebidas (5,8%) e de construção civil (3,5%).

Tabela 6- Brasil - Distribuição das Empresas Brasileiras, por Tamanho e Setor de Atividades.

<b>SETOR/PORTE</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUENA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>GRANDE</b>
Extração Mineral	0,27	0,69	0,45	0,46
Mineral Não Metálico	0,77	1,93	1,35	0,56
Ind. Metalúrgica	1,13	2,58	2,43	1,56
Ind. Mecânica	0,37	1,45	1,71	1,31
Eletroeletrônica e Comunicações	0,17	0,70	1,28	1,23
Material e Transporte	0,18	0,62	1,20	1,96
Madeira e Móveis	1,28	2,86	1,97	0,56
Papel e Gráfica	0,75	1,39	1,86	1,15
Borracha, Fumo e Couro	0,46	1,31	1,25	0,83
Ind. Química	0,69	2,85	3,70	1,65
Ind. Têxtil	1,82	4,15	3,36	2,52
Ind. Calçados	0,26	0,85	1,36	1,67
Alimentos e Bebidas	1,92	3,27	5,35	5,80
Serviços de Util. Pública	0,21	0,74	1,24	1,81
Construção Civil	4,18	6,36	6,03	3,50
Comércio Varejista	34,78	17,74	7,93	1,83
Comércio Atacadista	3,74	4,79	2,83	0,46
Instituições Financeiras	1,34	4,19	1,63	1,69
Serviços Administrativos, Técnicos e Profissionais	12,27	9,05	10,38	9,99
Transportes e Comunicação	3,41	5,66	6,86	8,30
Alojamento e Comunicações	10,70	12,25	8,17	6,80
Serviços Médicos, Odontol. e Veterinários	5,48	3,06	4,54	4,71
Ensino	1,54	5,44	4,19	3,27
Adm. Pública	0,30	1,64	16,04	33,74
Agricultura	11,96	4,43	2,88	2,67
Outros	0,01	0,01	0,01	0,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: RAIS 2000 - MTE

As características das empresas dos setores considerados tradicionais revelam uma cultura organizacional concentradora e dominante. As decisões são tomadas com base na experiência e liderança exercidas pelo empresário. Não é prática a existência de instrumento sistematizado de coleta e tratamento da informação que possibilite, por exemplo, construir indicadores de gestão que auxiliem o processo de tomada de decisão. Do ponto de vista de custos, essas empresas fundamentam suas estratégias de atuação, muito mais para a redução destes, do que direcionadas para outros fatores, como por exemplo, a qualidade.

Como características das MPEs, Oliveira (2003) aponta algumas, que refletem seu comportamento nos setores chamados tradicionais:

- baixas taxas de investimento;
- salários baixos e reduzido índice de qualificação de mão-de-obra;
- tecnologia de produção atrasada;
- reduzido, ou nenhum, patamar de investimento;
- relações informais de trabalho (em sua maioria, o quadro funcional compõe-se dos familiares); e,
- concorrência elevada.

Os setores tradicionais, que têm como principal característica uma reduzida velocidade de difusão tecnológica (COSTA e FERREIRA, 2000), são assinalados também por reduzidas barreiras ao advento de novos entrantes, aspecto responsável pela existência de um elevado grau de concorrência entre eles. Nesses mercados, a concorrência se verifica principalmente em termos de preços, de tal forma que a disputa por faixas de mercado leva à prática de redução dos custos de produção, muitas vezes comprometendo a qualidade dos produtos finais e provocando a mortalidade daquelas empresas que não conseguem atingir esses patamares.

Há que se destacar que, além de fatores como esse, a instabilidade econômico-financeira das microempresas e empresas de pequeno porte, e suas carências no modelo de gestão que empregam, influenciam o índice de mortalidade das empresas desse segmento, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2006). Esse levantamento indica que 49,9% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência; 56,4%, com até três anos; e 59,9%, com até quatro anos.



Se, por um lado, as suas fragilidades estão expostas ao dinamismo das mudanças decorrentes de tendências e cenários globalizados, por outro lado, são flexíveis para adaptar-se às novas realidades mercadológicas, principalmente às mudanças relacionadas com a redução do ciclo de vida dos produtos, o que demanda baixos investimentos tecnológicos.

Autores tais como, Piore e Sabel (1984); Costa (2001); e Hunphrey e Schmitz (1998) justificam a flexibilidade das MPEs, em razão destas possuírem uma estrutura mais enxuta, o que propicia maior facilidade de seus proprietários se adaptarem às mudanças de mercado. A proximidade entre seus proprietários e os consumidores de seus produtos permite a essas empresas um melhor conhecimento destes últimos. A pequena escala de produção permite-lhes que esta seja mais direcionada ou customizada para seus clientes, proporcionando, em geral, maior grau de satisfação ou alcance das expectativas destes (SEBRAE, 2005). Ainda de acordo com esses autores, as MPEs são dotadas de habilidades tais como a capacidade de identificar e de saber utilizar os nichos de mercado que as empresas de grande porte oportunizam. A estrutura familiar, com a presença do dono da empresa, permitindo um acompanhamento mais direto, muitas vezes contribuindo para a redução dos desperdícios, constitui-se mais uma vantagem das MPEs, segundo a mesma corrente.

#### 1.2.4 As MPEs em setores dinâmicos

Existe uma parcela das MPEs, chamada de dinâmica ou inovadora por concentrar-se em setores intensivos de tecnologia, tais como subsectores das indústrias de eletroeletrônicos, de *software*, biotecnologia, dentre outros.

A presença da tecnologia é, cada vez mais, um fator decisivo para as empresas. E as mudanças de patamares tecnológicos devem ser contínuas e permitir a introdução de novas tecnologias nos processos como a robótica, novos materiais como a fibra ótica, e novos serviços como a informática, de forma que estas trocas propiciem a obtenção de vantagens competitivas para as empresas que as obtêm.

Nesse ambiente, as MPE derivam da expressão das habilidades e das capacidades individuais de seus proprietários, ou como estratégia de aproveitamento de nichos de mercado que aparecem ao longo do ciclo de um paradigma tecnológico.

No Brasil, tem sido muito empregada a expressão ‘de base tecnológica’ como denominação a esse conjunto de empresas. Machado *et al.*, (2001) apontam como principais dificuldades desse segmento empresarial a falta de conhecimentos gerenciais e de *marketing* dos seus proprietários, aliada à ausência de um tipo especial de crédito, o capital de risco, considerado de relevada importância, em outros países, para o desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica.

Nessas empresas, constitui-se como principal ativo sua capacidade de inovação, uma vez que são detentoras de produtos ou processos pioneiros, em fase de protótipos ou em desenvolvimento e de uma estrutura empresarial em formação. Em sua maioria, a origem do empreendimento foi a partir de recursos financeiros dos familiares e não possuem as garantias necessárias para oferecer em eventuais empréstimos bancários para financiamento de seu crescimento. Boa parcela das empresas que atuam em setores dinâmicos é fornecedora das grandes empresas ou *spin-offs*<sup>6</sup> destas ou de universidades.

Há que se destacar, por exemplo, os investimentos efetuados em Tecnologia da Informação, os quais até recentemente eram vistos como imprescindíveis e fundamentais para o sucesso de ampliação de competitividade e melhoria do tempo de resposta aos desafios do mercado. No entanto, após a ocorrência de alguns fracassos nessa prática, passou-se a questionar sua efetividade e a buscar soluções que atendessem, de fato, às necessidades de cada caso. De acordo com Davenport (2000), a utilização inadequada ou a não utilização, além da existência de uma comunicação escassa entre administradores de negócios e tecnólogos, explicam o desperdício de um terço dos investimentos em tecnologia. Essa afirmação fortalece a necessidade da importância do alinhamento entre a estratégia do negócio e as ações que empregam tecnologia. A utilização desta, via de regra, demanda altos investimentos. Por isso, considerando-se as limitações financeiras das MPEs, faz-se necessária uma avaliação extremamente crítica e rigorosa precedida de uma ampla discussão e análise sobre a viabilidade desses investimentos.

A criação de um ambiente favorável para a manutenção das MPEs em mercados dinâmicos está, portanto, diretamente relacionada à sua capacidade de inovação e de identificação de nichos de mercado, além da aglutinação dos elementos necessários para aproveitá-los. Não

---

<sup>6</sup> São chamadas de *spin-offs*, as empresas que surgem a partir de uma outra empresa.

obstante a OCDE (1995) considerar que as MPEs dispõem de reduzida propensão a inovar e constatar a utilização de máquinas obsoletas, em diversos países a inovação é fator de sobrevivência e o mercado em que atuam requer esta característica.

### 1.3 GOVERNANÇA: CONTEÚDOS, DEFINIÇÕES E ATORES

#### 1.3.1 Governança: Definição

Governança é um conceito relacionado a modos do exercício do poder, o qual, de forma compartilhada, torna o processo decisório legítimo e identificado ou em conformidade com as partes interessadas (*stakeholders*). Com base nesse conceito, depreende-se que uma das acepções está associada a formas de participação de atores no processo de decisão.

Constata-se a existência de uma gama de ideologias acerca do termo, em que cada uma lhe atribui conteúdos distintos, não obstante julgar-se que a definição anteriormente apresentada contemple melhor o conjunto de informações pesquisadas. Assim, a governança é a forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, decide ou resolve aquilo que é de seu interesse ou é comum a todos. Governança implica, então, em algo que vai além das funções dos agentes – estados, cidadãos, empresas – mas ao mesmo tempo, os visualiza em seu conjunto, em sua dinâmica de relações recíprocas. (EUROPEAN COMMISSION, 2001).

De acordo com o SEBRAE:

Governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns (e desafios). 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. (SEBRAE, 2003, p. 280).

Governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a assegurar todos os recursos e informações necessárias à sobrevivência das instituições. (BRITO, 2002).

Ou ainda, de acordo com Brito e Albagli, (2004), a governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisões locais dos

diferentes agentes - Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos, trabalhadores, organizações governamentais – e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

No contexto da teoria das firmas e da chamada ‘governança corporativa’, este termo foi empregado, inicialmente, para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, encontrando-se referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Posteriormente, o termo governança passou a designar: (i) processos de tomada de decisão, acarretando a repartição de poder entre governados e governantes, descentralização da autoridade e das funções de governar e a parceria entre o público e o privado; e, (ii) gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais. De forma geral, conclui-se que o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas.

Os debates envolvendo governança estão fortemente relacionados ao surgimento de uma nova ordem econômica, a globalização<sup>7</sup> e a seu impacto sobre a renovação dos modelos de desenvolvimento existentes em cada estado. A globalização, como fator de ruptura no modo de se produzir a regulação mundial, alterou profundamente o leque dos atores estatais e não-estatais atuantes na economia mundial. (MILANI, ARTURI e SOLINIS, 2002).

Independente da linha ou corrente ideológica acerca do tema governança, observa-se uma predominância de acepções voltadas aos aspectos legais e contratuais, com foco na observância destes primeiros. Contudo, integra também o conjunto dos debates em torno do capital social, em que estão presentes as discussões quanto ao conjunto de normas e valores que regem as relações/interações entre os indivíduos, incluindo-se aqui as instituições que governam a

---

<sup>7</sup> Designa a crescente integração de nações e regiões. Significa, sobretudo, uma revolução estrutural. A economia mundial encontra-se em transformação; ela cresce em conjunto, formando uma rede. Nos diferentes países, os mercados e a produção tornam-se cada vez mais independentes. Graças às dinâmicas do comércio de bens e serviços, e dos movimentos de tecnologia, surgem no mundo todo novas estruturas e centros de poder. *A Globalização entre o Imaginário e a Realidade*, Fundação Konrad Adenauer, Pesquisas, nº 13 . 1998.

sociedade; além de temas voltados à reciprocidade, confiança e cooperação, como resposta racional dos atores ao conjunto de oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente.

Segundo Ivo (2001), em reunião realizada, em 1989, na África<sup>8</sup>, as discussões convergiram para o aprofundamento de alguns elementos significativos a respeito da noção do termo, ao deslocar da idéia de governo, e, assim, da técnica, para compreendê-lo a partir da dimensão do poder e da política, distinguindo-o do conceito de governo, definindo sua essência como ‘poder real’, não ligado a um local para o seu efetivo exercício. Desta forma, à luz dessa corrente, a governança é vista como processo de capacitação de um poder real, sendo, portanto, uma noção mais ampla que a de governo ou bom governo, constituindo-se, deste modo, em qualidade definidora daquele, de uma perspectiva normativa.

### 1.3.2 Governança sob a ótica econômica

Considerando as diversas vertentes adotadas por estudiosos para moldar o conceito de governança, esta seção destina-se à abordagem que se origina na Economia.

Em 1937, segundo os autores Milani, Arturi e Solinis (2002), foi publicado o artigo “*The nature of the firm*”, de Ronand Coase no qual o autor estudou os protocolos das empresas e elaborou relato alusivo aos dispositivos operacionalizados pela firma para conduzir coordenações eficazes, que tangem a dois registros: os protocolos internos, quando a firma desenvolve suas redes e questiona as hierarquias internas; e os contratos e as aplicações de normas quando ela se volta à terceirização

Na década de 1970, Oliver Williamson influenciou fortemente a redescoberta desse conceito, ao buscar o termo do ambiente empresarial para descrever protocolos diferentes daqueles dos mercados e, posteriormente, seria aplicado ao mundo do poder e das organizações locais.

Passa-se a adotar o conceito de governança advindo do ambiente empresarial, voltado à definição de instrumentos de coordenação, diferente daqueles utilizados no mercado, aplicado posteriormente ao ambiente do poder e das organizações locais. Surge, assim, uma das origens da chamada governança local (LORRAIN, 1998). Trata-se da ampliação do conceito de governança,

---

<sup>8</sup> Reunião do Programa de Governança na África, (Universidade Emory), em 1989.

até aqui circunscrito quase que exclusivamente ao planejamento e gestão do desenvolvimento econômico, passando a vincular-se ao desenvolvimento social e à participação democrática de todos os envolvidos nos processos decisórios.

Conforme Milani (2002), o surgimento e acúmulo das deficiências do Estado foi objeto de relatório de uma Comissão Trilateral, cujo principal teor era os problemas de governabilidade na Europa Ocidental, no Japão e nos Estados Unidos. Segundo essa Comissão, os problemas derivavam da falta de condições e de recursos do Estado para suportar o aumento das demandas sociais sobre estes, os quais não tinham condições de atendê-las, face à escassez de recursos financeiros, humanos e capacidade de gestão. Com esse documento, verifica-se uma abertura para o reconhecimento da legitimação de atores não-governamentais voltados à defesa e à promoção do bem público e, ao mesmo tempo, direcionados à busca de um espaço público de interação entre o Estado e os demais atores.

Surgiu a necessidade de mudanças no âmbito da sociedade e, simultaneamente, no comportamento dos indivíduos. É um novo debate no seio das ciências políticas em torno do Estado, com foco nas suas lacunas e falhas quanto aos aspectos regulatórios, do bem-estar e do desenvolvimento social. O Estado perdia o monopólio da promoção e definição do bem público. Surge daí a definição de um novo espaço público, constituído de uma rede complexa de interesses, de interações entre atores e escalões de intervenções políticas.

Na década de 1980, o Banco Mundial (2006) passa a incorporar o vocábulo governança, como tema das discussões de um grupo de economistas neoliberais, em contraposição a um grupo de defensores da Teoria Econômica de Keynes. Com tal procedimento, o Banco Mundial responsabilizava a incompetência institucional dos países em desenvolvimento pelos fracassos na realização do conjunto de reformas estruturais, macroeconômicas e setoriais consideradas fundamentais para a abertura dos mercados, denominadas Programas de Ajuste Estrutural (PAS).

Governança é definida, nesse contexto, pelo Banco Mundial como a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos sociais e econômicos de um país. Correlativamente, boa governança diz respeito à efetividade desse gerenciamento. Uma vez que a governança engloba técnicas de governo, boa governança requer boas técnicas. Ao se lidar com a

literatura acadêmica sobre governança, esta, em termos gerais, é definida como um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo, segundo Milani (2002).

Portanto, o termo passa a ter um sentido de regulação social direcionado à governabilidade, assemelhando-se ao sentido normativo de ‘bom governo’, voltado à postulação de melhores práticas, por meio da inovação, participação, eficácia, sustentabilidade e confiança, consideradas condições para evitar práticas predatórias nos governos, tais como clientelismo, nepotismo, corrupção etc.

Não obstante os benefícios trazidos com a globalização, na qual a economia de mercado mostrou que é detentora de uma grande capacidade produtiva, este processo está gerando resultados desiguais entre os países e dentro deles. A formação de riqueza é destinada a poucos e cada vez mais cresce o contingente daqueles que não participam de seus benefícios e têm pouca participação na formulação desse processo. Assiste-se ao aumento da parcela dos que vivem no ‘limbo’ da economia informal, sem direitos reconhecidos e em países menos desenvolvidos ou pobres, que subsistem de forma precária e à margem da economia global.

Esse panorama negativo que se associa à globalização deve-se a deficiências em sua governança. Os mercados globais têm crescido muito rapidamente e sem desenvolvimento paralelo das instituições econômicas e sociais necessárias para regular seu funcionamento. Outro motivo é a parca atuação das políticas internacionais em resposta aos desafios da globalização. Os países em desenvolvimento, em sua maioria, continuam exercendo pouca influência nas negociações globais sobre as regras e determinação das políticas das instituições financeiras e econômicas - chave. Ou seja, os pobres e trabalhadores têm pouca ou nenhuma vez no processo de governança.

Um requisito essencial para a melhoria da governança global é que todas as organizações, incluindo as Nações Unidas, assumam maior responsabilidade perante o público em geral no que concerne às políticas que têm o seu aval.

Assim, o termo foi utilizado, inicialmente, para descrever novos mecanismos de cooperação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Posteriormente, para designar

processos complexos de tomada de decisão levando à repartição de poder entre governantes e governados, à descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como à parceria entre o público e o privado. Além destes, o conceito também engloba conjuntos de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais.

### 1.3.3 Governança em APL

Para fins deste estudo, cujo foco de atuação são os arranjos produtivos locais, a governança está relacionada aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão local, no âmbito dos diferentes agentes governamentais, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais, entidades de classe e fomento, educação e tecnologia, dentre outras. Como também das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso do conhecimento e inovações.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2002), observam-se duas formas principais de governança em arranjos produtivos locais: as hierárquicas e as não-hierárquicas ou de redes. A hierárquica é aquela em que a autoridade é claramente internalizada dentro das corporações, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações econômicas e tecnológicas no âmbito local. Um bom exemplo disso é apresentado na estrutura da indústria automobilística com relação à sua cadeia de suprimentos. Esse modelo de governança surge, em sua maioria, a partir de uma série de situações em que algumas formas de coordenação e liderança local condicionada induzem ao surgimento de aglomerações de empresas.

A governança de ‘redes’ ou não-hierárquicas é caracterizada pela existência de aglomerações médias, pequenas e microempresas localmente instaladas, exercendo o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. Caracterizam-se pela grande intensidade de relações entre um amplo número de agentes, em que nenhum deles é dominante. Tais estruturas de governança representam a forma de poder na tomada de decisão, seja centralizada ou descentralizada.



Os distritos industriais apresentam, em sua maioria, uma estrutura de governança em rede, com forte presença de aspectos formais e informais. Alguns autores, como por exemplo Regazzi (2004), ressaltam a existência de um *Comitati di Distretto, Agenzie*, que atua sob a forma de comitê, conselho, comissão ou agência, como uma estrutura de representação do distrito. Esta forma de atuação facilita a interface com governos locais e nacionais; a promoção e a garantia de iniciativas de desenvolvimento do distrito; o fornecimento de informações às empresas (estudos, documentação econômica, estatísticas e técnicas) e a promoção da imagem do distrito e da eficiência das empresas nos mercados nacionais e internacionais (informações comerciais).

Nesse contexto, a aprendizagem e a inovação constituem-se em fatores importantes para a competitividade dos APLs, em particular das MPE, o que requer um processo contínuo, dado ao grau de dinamismo com que ocorrem a atualização dos processos e as inovações tecnológicas. O conhecimento e o desenvolvimento de inovações não se verificam somente no interior das firmas. Esses podem ser obtidos também pelas redes de interação existentes entre as firmas, as outras instituições e até entre os próprios clientes. Esta interatividade entre os agentes permite maior disseminação, e troca de informações e de conhecimento entre os atores.

Uma característica importante do conhecimento é a sua natureza tácita ou codificada. A possibilidade de transferência de conhecimento está relacionada à demonstração, repetição e experiência, ou seja, tornam-se necessários o contato e a proximidade territorial para que ocorra a transferência de conhecimento. As diversas relações com outras firmas e organizações podem estabelecer formas de aprendizagem por interação (*learning by interacting*), conforme Campos (2004). Segundo o autor, há condicionantes para os processos de aprendizagem de duas naturezas, uma relativa à dinâmica produtiva e inovativa dos setores produtivos preponderantes no sistema local e outra relativa aos recursos e capacidades que podem ser proporcionados no nível local.

Portanto, os APLs estão diretamente relacionados à possibilidade de interações que são facilitadas por códigos comuns, compartilhamento de informações e proximidade entre os atores envolvidos.

Nesse contexto, o conhecimento surge como um recurso altamente estratégico e o aprendizado como o processo mais importante, ao se promover o desenvolvimento das

capacitações, tendo por objetivo a promoção do desenvolvimento industrial e tecnológico, sobretudo a geração de inovações (LUNDVALL e JOHNSON, 1994, JOHNSON e LUNDVALL, 2005 e LASTRES e CASSIOLATO, 1999). A passagem ou mudança de estágio daquelas firmas que atuam de forma isolada para a organização destas em arranjos produtivos locais, em alguns casos com vínculos incipientes de inovação e de interação, constitui-se numa evolução. A formação de um tecido social, aliado ao estabelecimento de uma governança irá propiciar a maturidade dos arranjos produtivos, exigindo desta forma a formação de capital social e da governança locais.

O capital social neste estudo refere-se ao conjunto de normas e valores que regem as relações e interações entre os indivíduos, incluindo-se as instituições que governam a sociedade. Pode ser visto como a capacidade das pessoas ou firmas de atuarem juntas em busca de objetivos comuns, de associar-se entre si para formar novos grupos ou associações, e compartilhar valores e interesses comuns.

A divulgação ou popularização do conceito de capital social é atribuído a Robert Putnam (2000). Segundo este, o conjunto formado pela confiança, normas e cadeias de relações sociais, ou capital social, possui como característica o fato de ser um bem público, o que o distingue do capital convencional, por ser um bem privado. Pela natureza do capital social, ao pertencer à rede de relações sociais em que se inserem os indivíduos, o capital social não é propriedade de nenhum daqueles que dele se beneficiam. Depreende-se, então, que o capital social é gerado por atividades sociais, ou de outra forma, é um subproduto destas.

O essencial de toda essa linha de trabalho é, no entanto, a cooperação e o comportamento confiável, os quais constituem uma resposta racional dos atores ao conjunto de oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente, tornando-se um fator fundamental para a consolidação da governança nos APLs.

Torna-se também importante a existência de uma sociedade civil articulada, caracterizada por associações secundárias e por redes de informações múltiplas e inter-relacionadas, além de uma relação de reciprocidade com o governo, seja no âmbito econômico ou político.

Suzigan *et al.* (2003) destacam a importância da articulação e da governança no desenvolvimento das aglomerações produtivas especializadas. Define governança em arranjos produtivos locais como a capacidade de coordenação ou comando que os diversos agentes envolvidos exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas entre outras, influenciando o seu desenvolvimento.

Campos (2004) (in: Humphrey e Schmitz, 1998; Vargas, 2000, e Suzigan *et al.*, 2003) afirma que a estrutura de governança está associada a uma relação de poder que um determinado agente detém, dentro de um dado arranjo produtivo, em função das assimetrias encontradas nele, impulsionando o desenvolvimento regional. A confiança pode realmente ser construída por meio de um processo seqüencial que combina “elementos de interesse próprio encapsulado”, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de auto-governança e monitoramento dos próprios atores. (LOCKE, 2003, p. 258).

Por outro lado, a atuação de vários atores, em particular as empresas de pequeno porte, que atuam em diversas etapas do processo produtivo e que interagem continuamente com vários outros agentes pertencentes aos outros elos da cadeia (produtores, clientes, fornecedores, instituições de ensino, governos, bancos, associações e outros) torna necessária uma atuação definida de coordenação, de forma articulada, denominada governança.

A definição de confiança, de acordo com Locke (2003), fundamenta-se no conceito de que esta é a crença de um sujeito de que não será prejudicado por outro, mesmo quando a ele for oferecida a chance de comportar-se oportunamente. Assim, faz-se necessário o desenvolvimento de mecanismos de governança internos ao APL, fundamentalmente importantes para evitar comportamentos “oportunistas” e manter, no longo prazo, a confiança necessária à cooperação.

Para a atuação dessa governança faz-se oportuno o estabelecimento de políticas específicas de estímulo e sustentação à cooperação e à confiança, mediante a formulação de estratégias, o que requer uma vasta articulação institucional para apoiar o desenvolvimento de projetos e contar com toda riqueza das experiências ou melhores práticas desenvolvidas e de referências empíricas. Para tanto, a governança do processo de formação e fortalecimento dos

arranjos produtivos deve ser compartilhada com todos os atores envolvidos no território, carecendo, nesse aspecto, de uma liderança empreendedora.

## **2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

No decorrer das décadas de 1980 e 1990, a economia mundial apresentou profundas mudanças no mundo do trabalho, no ambiente tecnológico seja em seus padrões de inserção na cadeia e na estrutura produtiva, seja nas formas de representação política e sindical. Surgem novos processos, nos quais a produção em massa, nos moldes do fordismo, cede lugar gradualmente à flexibilização, à crescente customização dos produtos, à desverticalização das firmas. Verifica-se o surgimento do paradigma tecnológico microeletroeletrônico com ênfase nas tecnologias de informação, bem como dos novos padrões de organização do processo de trabalho industrial gerando com isto, ainda em processo de estruturação, o período pós-fordismo. (SABEL e PIORE, 1984; BOYER, 1994; LUNDVAL e JOHNSON, 1994).

As profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais têm gerado necessidades de adaptações dinâmicas por parte das empresas brasileiras. Essas são obrigadas a rever e a reformular suas estratégias de inserção e de atuação nos mercados, no âmbito de sua organização interna e nas interações que permeiam a estrutura de relações das quais fazem parte.

As estratégias caminham no sentido de diluir as fronteiras tradicionais, adquirindo flexibilidade para ampliar o escopo de possíveis respostas às imposições de um ambiente em constante mutação.

A partir das novas formas de relações entre empresas no contexto da re-estruturação produtiva, buscam-se o delineamento de 'perfis' e a identificação de características relevantes, e os fatores que condicionam essas formas de articulação. Tem-se como pressuposto básico o fato de que a intensificação da interdependência dos agentes econômicos - empresas, trabalhadores, instituições, decorrente de uma gama de transformações leva ao surgimento e à renovação de conceitos relacionados à atuação das empresas nos mercados.

Nesse contexto, ganha amplitude e força o fenômeno dos aglomerados industriais de pequenas e médias empresas, possibilitando um novo arranjo produtivo, que desencadearia uma especialização flexível (PIORE e SABEL, 1984), ao ensejar respostas rápidas às flutuações de

demanda tanto quantitativa, quanto qualitativamente. Isso gera processos internos de capacitações tecnológicas (SCHMITZ *et al.*, 1999), de modo a facilitar um processo contínuo de inovação, ao provocar uma desconcentração produtiva, cedendo lugar a um processo de eficiência coletiva, tornando-se esta o ponto nuclear para a construção de vantagens que diferenciam o grupo de um simples amontoado de empresas.

Esse comportamento, denominado por alguns estudiosos de simbiose, cria externalidades positivas, ao mesmo tempo em que se amplia e se generaliza de forma a potencializar mudanças no padrão até então dominante.

Tais externalidades ou fatores positivos exógenos, via de regra, resultam de uma ação coletiva, compreendida da seguinte forma: cooperação de firmas individuais (central de compras: bens de capital ou de insumos, promoção conjunta de P&D, obtenção de crédito, otimização dos canais de comercialização etc.); ou mediante a criação de instituições tais como, associações, sindicatos, consórcios, escolas técnicas etc.

É nas aglomerações setoriais de micro e pequenas empresas que se encontra o espaço territorial que circunscreve essas mudanças. Há que se ressaltar as diferenciações deste modelo, dependendo das peculiaridades de cada local. A partir da sugestão de Shmitz *et al.*, (1994) ao observarem que o desenvolvimento dos distritos industriais pode constituir-se numa estratégia viável da promoção da tecnologia, da competitividade e da geração de emprego, pode-se dizer que se trata de uma nova configuração organizacional das empresas que está em estruturação: os Arranjos Produtivos de Micro e Pequenas Empresas.

## 2.1 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E OS APLs

O modelo de desenvolvimento industrial ou ‘industrialização tardia’ que ocupou o cerne de diversas teorias, nas décadas de 1960 e 1970, foi capaz de impulsionar o desenvolvimento de alguns setores da economia, embora incapaz de oferecer condições para um desenvolvimento equilibrado de uma sociedade inteira (GADOTTI, 2006).

Desde a década de 1970, a relevância dada à problemática ambiental levou a uma ampla reconceitualização do desenvolvimento, em termos de ecodesenvolvimento, atualmente denominado desenvolvimento sustentável.

Foi a partir de 1980 que houve significativas mudanças em todo o mundo e no Brasil também. Sem dúvida, considerando todas as transformações ocorridas, principalmente nos anos 1990 (globalização e novo paradigma industrial e tecnológico, abertura às importações, programas de privatizações), parece ainda ser possível criar novas dinâmicas econômicas, sociais, políticas e ambientais favoráveis ao desenvolvimento sustentável.

Diante dessa linha de raciocínio, ao se abordar o desenvolvimento sustentável, faz-se necessária a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica.

Ao pé da letra, merecem a denominação de desenvolvimento as soluções que englobam a promoção do crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais.

Um dos temas mais importantes da agenda política brasileira da atualidade diz respeito à retomada do processo de desenvolvimento de nosso país. Várias abordagens são propostas para essa questão, dentre as quais se destacam duas: a primeira, que considera o desenvolvimento basicamente como sinônimo de crescimento econômico;<sup>9</sup> e a segunda, que considera o crescimento econômico necessário, mas insuficiente, para promover o desenvolvimento.

O desenvolvimento sustentável distingue-se do desenvolvimento econômico, na medida em que os objetivos daquele ultrapassam as fronteiras delimitadas pelo crescimento econômico, indo bem além da mera multiplicação da riqueza material. (SACHS, 2004). Dessa forma, o conceito de desenvolvimento sustentável acrescenta outra dimensão - a sustentabilidade ambiental - à dimensão da sustentabilidade social.

Segundo Sachs (2004), constituem pontos fundamentais do desenvolvimento sustentável, questões ligadas a aspectos, tais como: social, como forma de amenizar muitas ameaças que pairam sobre determinados lugares carentes do planeta; ambiental, visto como sistema de sustentação da vida e provedor de recursos e instrumento receptor para o depósito de resíduos; territorial, afeto à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades; econômico,

---

9. Durante muito tempo acreditou-se que o fator econômico era o único determinante do desenvolvimento. Porém, atualmente sabe-se que não se pode mais aceitar a crença economicista de que o crescimento do PIB provoca, por si só, desenvolvimento social. O Brasil, por exemplo, experimentou um grande crescimento econômico no passado e, no entanto, aumentou drasticamente a distância entre o crescimento econômico e desenvolvimento social, provocando uma situação comprometidora, em termos de concentração de renda e de desigualdade.

esta considerada a principal condição de viabilização econômica para as coisas acontecerem; e político, visualizado como instrumento necessário para a efetividade das realizações. É claro que o avanço simultâneo nessas cinco dimensões requer uma pesada carga de esforços, significando um avanço em paralelo de todas essas frentes.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento deve ser considerado do ponto de vista não apenas econômico, mas como o conjunto de fatores, dentre os quais destacam-se: capitais humano, social, empresarial e natural, o que a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu, em 1987, como Desenvolvimento Sustentável:<sup>10</sup> o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que ao se preocupar com as gerações futuras, não exaure os recursos para o futuro e não compromete negativamente a qualidade de vida das futuras gerações (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento- COMMAD, 1991).

A noção de desenvolvimento sustentável tem implícito um compromisso de solidariedade com as gerações que estão por vir, com o objetivo de garantir a transmissão do ‘patrimônio’, capaz de satisfazer às suas necessidades. Implica a integração equilibrada dos sistemas econômico, sócio-cultural e ambiental, bem como dos aspectos institucionais relacionados com o conceito bastante empregado nos dias de hoje, de ‘boa governação’.

O desenvolvimento sustentável, segundo Relatório do Brasil para Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), seria alcançado pela retomada do crescimento e melhor distribuição de seus benefícios, pela racionalização do uso da energia e o atendimento das necessidades básicas das populações, pela estabilização dos índices demográficos e conservação das bases de recursos, pelo redirecionamento da tecnologia voltada à redução de seu impacto ecológico, e pela incorporação de critérios ambientais no âmbito das decisões econômicas.

No Brasil, face às dimensões de território e população, à extensão e diversidade dos ecossistemas, à complexidade da estrutura produtiva e às disparidades na distribuição da renda, o dilema está centrado no desafio de acelerar o desenvolvimento material, com justiça social e

---

10. Conforme Relatório “Nosso Futuro Comum” (1987), da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (COMMAD), organismo criado pela Organização das Nações Unidas – ONU.

qualidade ambiental.

Não obstante a predominância no Brasil da ótica de setores, ou cadeias produtivas, existe um certo número de *clusters* e considerável número de APLs, já formados ou em formação. Nesse contexto, torna-se relevante o desenvolvimento de programas de consolidação de APLs, sobretudo pelas três vantagens que isto implica: tirar proveito das sinergias de aglomeração, o enfoque regional, e o desenvolvimento das MPE.

No âmbito da temática do desenvolvimento sustentável, torna-se fundamental a existência do crescimento sustentado, de forma intensiva, exigindo, para tal, por parte do Governo o estabelecimento de condições. Nesse aspecto, as MPEs exercem um papel vital, na medida em que ao se estudar os APLs como uma das formas de organização das empresas de pequeno porte, este segmento atua em conjunto, com o objetivo de somar esforços na busca de um objetivo comum: o desenvolvimento sustentável.

Assim, cabe ao Governo, em seus âmbitos municipal, estadual e federal, a definição e implementação de políticas públicas que atendam ao dispositivo constitucional<sup>11</sup> e favoreçam o desenvolvimento do País.

Nesse contexto, a adoção de uma abordagem voltada a APL, tendo a governança como um de seus elementos dinamizadores, constitui-se uma estratégia para o desenvolvimento sustentável, a qual pode ser traduzida nos seguintes itens:

a) pelo incremento da democracia participativa que resulta no desenvolvimento do capital social, conforme conceituado por Putnam (2000), isto é, o foco no desenvolvimento dos indivíduos como elementos participativos em suas comunidades, re-estruturando a distribuição do poder mediante a criação de novas esferas públicas deste por meio de um processo de democracia participativa e deliberativa; e.

b) pelo desenvolvimento tecnológico dos negócios instalados nos APL, mediante incremento de novas tecnologias, por meio de processos cooperativos e inovativos.

---

<sup>11</sup> Conforme previsto na Constituição Federal do Brasil de 1988, em seu Art. 174, um dos papéis do Estado é assegurar o desenvolvimento econômico e social do país, devendo atuar como 'agente normativo e regulador da atividade econômica', na promoção do desenvolvimento.



As MPEs ao atuarem sob essa forma de organização, compartilham inovações tecnológicas e se aliam para qualificar mão-de-obra, investem em novos equipamentos, compram matérias-primas e comercializam a produção. Utilizam a forma de consórcios para exportar. O trabalho em conjunto, associado à presença de elos de cooperação, imprime nova dimensão às MPEs: surgem os ganhos de escala, redução dos custos e aumento da produtividade, juntamente com os chamados fatores de dinamização dos APLs, tais como a governança, objeto de análise do estudo de caso do presente trabalho.

Diante desse cenário, torna-se possível às empresas a conquista de novos mercados e, conseqüentemente, o aquecimento da economia local, gerando um círculo virtuoso, com a geração de novos empregos, aumentando a renda dos territórios.

As empresas pertencentes aos APLs, entendidos como uma das formas de configuração produtiva, buscam ganhos de competitividade fundamentados nas vantagens advindas das articulações entre os diversos atores que integram os arranjos produtivos. No entanto, torna-se necessária a existência de formas de coordenação, muitas vezes originadas pelas forças de mercado, das inter-relações entre os agentes do arranjo produtivo ou formas hierarquizadas. Surge, assim, a necessidade da estruturação da governança, entendida como uma coordenação da atividade econômica, por meio das relações extra-mercado.

As sinergias geradas pelas interações entre as empresas de um APL fortalecem a sobrevivência e o crescimento destas, além de gerar vantagens competitivas.

Desse modo, a abordagem adotada no presente trabalho permite a visualização das vantagens da adoção de estratégias com visão territorial, dentro da filosofia da interação cooperativa, que ocorre no âmbito dos APLs. Isso propicia a construção de novas esferas públicas de poder, espaços em que a iniciativa privada e as lideranças empresariais locais podem, em conjunto com o Governo e as instituições de apoio (governamentais e não-governamentais), criar novos modelos de construção de políticas públicas, capazes de captar e refletir as várias dinâmicas e arranjos estabelecidos nos mais diversos territórios (LASTRES e CASSIOLATO, 2002).

Além disso, a iniciativa privada e as lideranças empresariais podem coordenar, de forma sinérgica, os planos de ação dos vários atores e instituições presentes nos APL, num processo de integração social e institucional não violenta (HABERMAS, 2003).

Observa-se, portanto, uma forte imbricação da temática do desenvolvimento sustentável com conceitos de APLs, bem como com as políticas públicas de promoção a tais arranjos.

Cada vez mais, a sobrevivência das empresas está relacionada à adoção de posturas e estratégias que ensejam valor no âmbito das dimensões econômica, ambiental e social, ampliando sua competitividade e eficiência produtiva. Essas, constituem os focos de atenção da abordagem territorial propiciada pela metodologia de APL, cuja eficiência tem sido demonstrada, ao responder positivamente a tal conjuntura.

Há que se destacar que um APL, para ter consistência, tem de florescer numa perspectiva de sustentabilidade, conceito que pode ser entendido sob duas perspectivas (SEBRAE, 2001):

a) tipo de interação humana com o mundo que satisfaz às necessidades da geração atual, preservando e conservando o meio ambiente, para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras; e

b) consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Segundo esse conceito, se estas características, encontradas em ecossistemas, forem ‘aplicadas’ às sociedades humanas, estas, também poderão alcançar a sustentabilidade, desde que combinem, de uma maneira particular e harmônica, as cinco variáveis relacionadas anteriormente.

Assim, ao se estudar conceitualmente os Arranjos Produtivos Locais, como uma das formas de abordagem dos aglomerados produtivos, adota-se o entendimento de que, para a promoção do desenvolvimento sustentável de um determinado território, não basta apenas entender a cadeia produtiva, em toda a sua complexidade e extensão. É necessário, também, o entendimento do território onde está inserida a atividade, dentro da sua lógica de produção, que pode se caracterizar por possuir apenas um ou vários elos da respectiva cadeia produtiva.

A sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento se apresenta atualmente como um

dos maiores desafios da humanidade, requerendo novas orientações que superam o mero crescimento econômico e incorporando aspectos como o social e o ambiental.

Segundo SACHS (2002):

os Arranjos Produtivos Locais merecem lugar de destaque nas agendas dos protagonistas do desenvolvimento territorial integrado e sustentável e das instituições que participam da elaboração de estratégias locais <sup>12</sup>(SACHS, 2002, p.147).

Um dos paradoxos do desenvolvimento é que ele deve ocorrer de forma endógena, isto é, feito pelos próprios atores que residem no território, a ser desenvolvido. Porém, a intervenção harmônica de fatores exógenos pode auxiliar na catalisação do processo, desde que respeitadas a cultura, as características, as vocações e as potencialidades locais.

A existência de APL não pode ser imposta. Eles surgem como resultado de uma configuração de vários elementos, característicos de um dado território que estão relacionados a aspectos sócio-econômicos, culturais, econômicos, manifestados ao longo do tempo. Diferentemente, os atributos necessários à constituição de arranjos produtivos podem e devem ser estimulados e impulsionados. É possível, por exemplo, a implementação de um conjunto de medidas adequadas, visando à construção social dos mercados para a rede de empresas associadas no arranjo, de forma a auxiliar tais empresas a se fortalecerem, gerando externalidades positivas para o território, tais como fortalecimento da identidade cultural, especialização produtiva associada à competitividade, inserção mais eficiente nas economias nacional e até internacional, prioridades claras para o sistema local de ensino e pesquisa, dentre outras (SACHS, 2002).

O desenvolvimento não é uma responsabilidade exclusiva das organizações governamentais, mas também das empresas, dos agentes de apoio empresarial, das organizações sociais e dos habitantes dos territórios..

Estimular a formação de agendas locais e pactos de desenvolvimento do setor produtivo

---

<sup>12</sup> O termo local é utilizado com uma conotação de alvo sócio-territorial das ações dos agentes promotores do desenvolvimento, num processo organizado, planejado, promovido ou induzido, no qual o senso comunitário está presente. Refere-se ao espaço geográfico onde se realiza o processo de desenvolvimento podendo ser um bairro, um distrito ou povoado, um município, uma microrregião, uma bacia etc. Programa Sebrae - Desenvolvimento Local- 2001)

em conjunto com a sociedade civil organizada vem se constituindo uma estratégia viável de promoção do desenvolvimento sustentável, com foco no fortalecimento de arranjos produtivos.

Um dos casos mais exitosos de desenvolvimento local por meio de APL é o da Terceira Itália, em que se demonstra a viabilidade de promoção do desenvolvimento, por meios endógenos, envolvendo a sociedade civil e os empresários, de forma democrática, com base no incremento dos negócios de micro e pequeno portes, mediante a construção de um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento dos micro e pequenos negócios, com elevado nível de especialização produtiva e alta densidade empresarial (BAGNASCO, 2002).

Desse modo, nos casos em que se configuram APL, é fundamental a implantação de mecanismos que conciliem harmonicamente a visão de cunho mais mercadológica com a visão de cunho mais social, promovendo-se a integração do desenvolvimento econômico, aliado ao desenvolvimento social, de forma sustentável. Em síntese, trata-se da união de duas dinâmicas básicas em termos de abordagens territoriais: cooperação e competitividade. A dinâmica da cooperação, sem a qual não se efetiva um processo de estruturação da governança local, enquanto a dinâmica da competição insere a localidade em um processo de desenvolvimento cuja racionalidade é dada, em parte, pelo mercado (SEBRAE, 2004).

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO GERADORAS DE NEGÓCIOS

No atual ambiente econômico internacional, caracterizado por um acentuado processo de globalização, as empresas e organizações vêm sendo forçadas a se modernizar crescentemente, em busca de elevados índices de competitividade. Em decorrência disso, na maioria dos países, as grandes corporações, governamentais e privadas, têm-se tornado sistematicamente mais intensivas em tecnologias poupadoras de mão-de-obra. Como resultado, surgem o estreitamento do mercado de trabalho e o aumento do desemprego.

Nesse contexto, em todo o mundo, as MPEs, tradicionalmente, desempenharam um papel fundamental na geração de empregos. Esse segmento vem sendo alvo de atenção por parte dos formuladores de políticas públicas que, considerando a sua relevante presença no universo empresarial, as vêem como um ‘colchão amortecedor’ dos choques que as recentes reformas estruturais têm ocasionado no nível geral de emprego das economias afetadas.

De um lado, tem-se uma queda significativa no número de empregos gerado em decorrência do enxugamento do Estado em todos os níveis, seja por meio de medidas como redução dos quadros de pessoal, privatizações, desregulamentações e terceirizações, gerando um novo contingente de desempregados advindo do setor público ou estatal. Do outro, pode-se observar um grupo de desempregados, não novo, mas com taxas mais elevadas de crescimento, decorrente das mudanças estruturais do setor privado, em especial provocadas pela abertura da economia nacional, iniciada em 1990, somada ao constante esforço empresarial para inserção na economia globalizada. (AMARAL FILHO *et al.*, 2002).

Em geral, a maioria das MPEs opera em mercados em que são reduzidas as barreiras à sua entrada (ex.: onde não há necessidades de grandes aportes de capital) e em que a tecnologia adotada é relativamente mais intensiva em mão-de-obra. Nesse sentido, destaque-se a geração de emprego provocada por alterações na demanda em setores com tal característica: a cada R\$ 1 milhão de elevação exógena na demanda, são gerados 118 empregos na produção de artigos de vestuário, 48 na fabricação de calçados e 37 empregos na indústria de madeira e mobiliário, setores nos quais as MPEs são predominantes e, portanto, caracteristicamente intensivos em mão-de-obra. De modo contrário, para uma mesma elevação exógena na demanda, são gerados apenas três empregos na produção de petróleo, dois empregos na indústria siderúrgica, dois na produção de automóveis e um no refino de petróleo, setores com a presença tradicional de grandes empresas. (NAJBERG *et al.*, 1999).

A visualização das MPEs como uma estratégia de política social, em muitos casos, é decorrente de um entendimento equivocado de que esse segmento representa uma forma ineficiente de produção, constituindo-se uma opção de segunda classe que, não obstante a isto, deve ser merecedora de apoio, pelo fato de ser instrumento de geração de emprego e renda, de se constituir em fator propulsor da iniciação de alguns no ambiente de negócios, mesmo que seja transitoriamente, enquanto não surgem outras oportunidades. Esse equivocado entendimento acarreta prejuízos que impedem de visualizar que modelos de crescimento apoiados em MPEs proporcionam que uma maior parcela de indivíduos seja beneficiada diretamente com os resultados da produção, assumindo um caráter socialmente mais justo, porém não menos eficiente.

Cabe destacar, no entanto, que a característica das MPEs enquanto absorvedoras de mão-de-obra faz com que este segmento absorva uma grande massa de empregados com baixos índices de qualificação que, de certa forma, estaria exposta ao desemprego. Portanto, não se pode deixar de reconhecer o papel social relevante exercido pelas MPEs. (SOUZA, 1995).

Nesse contexto, percebe-se que a fronteira de expansão do mercado de trabalho passa, principalmente, pela expansão dos negócios de micro e pequenas empresas.

Contudo, diversas ações de apoio às MPEs realizadas no passado não surtiram o efeito desejado. Atribui-se a isso, à realização destas de forma pontual, na tentativa de solucionar problemas específicos, uma vez que o ambiente em que atuam as MPEs compõe-se de vários fatores que vão desde questões específicas, tais como gestão, emprego de tecnologias inadequadas, desconhecimento do mercado, à falta de conhecimento acerca de como comercializar os seus produtos, por exemplo. Assim, a busca de soluções de forma individual para resolver esses problemas parece não ser o melhor caminho para tornar esse segmento competitivo.

Diante da diversidade de vertentes teóricas acerca do desempenho competitivo das MPEs, tem-se chegado à convergência das percepções de que o foco das análises não deve ser centrado apenas na empresa individual, mas sobretudo nas relações entre as firmas e entre estas e as instituições que interagem com elas num determinado espaço geográfico.

A necessidade da busca de eficiência e competitividade faz com que esse segmento desenvolva seu próprio modelo de organização. Ao se tornar impossível a obtenção de economia de escala dentro das próprias empresas, dado que a estrutura destas lhes impõe a participação em várias etapas do processo de produção, as MPEs podem, alternativamente, buscar a especialização em uma ou algumas etapas deste, gerando, desta forma, economias de escala. Surge assim um arranjo produtivo, no qual a busca da especialização, além de favorecer os ganhos de escala de cada empresa, individualmente, estimula a produção compartilhada e propicia a cooperação entre as empresas participantes daquele arranjo. Essas interações sociais tornam-se intrínsecas ao processo produtivo, gerando ou fortalecendo um tecido sócio-produtivo, em que os atores se especializam, cooperam em busca de uma competitividade, interagem

trocando conhecimento e experiências, com objetivos comuns: promover o desenvolvimento local. (AMARAL FILHO *et al.*, 2002).

Nesse contexto, o estímulo à formação, organização e/ou desenvolvimento de novas empresas (ou de empresas já estabelecidas) em arranjos produtivos desponta como uma estratégia alternativa que pode potencializar bastante a atuação das MPEs na geração de emprego e renda.

Como fator positivo para uma atuação dessa natureza, surge o fato de que essa estratégia tem por base a identificação do potencial dos recursos econômicos e sociais já existentes, concentrados em regiões específicas, e a sua exploração e potencialização em prol do conjunto de empresas ali existentes e do próprio desenvolvimento local.

A promoção de MPEs em arranjos produtivos consiste em uma estratégia intermediária entre as grandes políticas macroeconômicas horizontais (políticas de crédito, juros, câmbio, compras governamentais etc.) e as de natureza microeconômicas pontuais (estímulo à modernização do chão de fábrica, compra de novos equipamentos, qualificação de mão-de-obra etc.). A atuação junto a arranjos produtivos situa-se num patamar denominado 'meso econômico', que pode e deve complementar as políticas voltadas para as MPEs. Esse comportamento age diretamente de forma sistêmica sobre a realidade de um conjunto de empresas da mesma natureza, com delimitações geográficas bem definidas, e com foco no devido contexto em que atuam, sem desperdício de recursos.

Para Cassiolato *et al.* (2000), a abordagem de arranjos e sistemas produtivos considera um modelo no qual se incluem categorias tradicionais nas análises de aglomerações como a cooperação, mas que consideram os processos de aprendizado, capacitação e inovação, como fundamentais para a sustentação da competitividade dos agentes participantes de aglomerações de empresas.

A capacidade de agregar esforços para uma atuação conjunta (capital social) reveste-se de elevada importância em estruturas como APLs e Sistemas Produtivos Locais (SPLs), pois o desenvolvimento destes depende de uma atuação coletiva, em substituição a ações isoladas. Não se pode conceber uma evolução desse porte sem a construção e o fortalecimento do capital social.

Haddad (2003) destaca a importância da presença local de diferentes formas de ativos intangíveis, também chamados pelo autor de capital social, para a sustentabilidade do arranjo.

Cassiolato *et al.* (1998) enriquecem o conceito de capital social ao mencionar que não se trata de algo que pode ser acumulado de forma linear e, sim, de um conjunto de instituições informais, normas e hábitos, que afetam os níveis de confiança, interação e aprendizado num sistema local. Daí a importância da cultura local para o sucesso de um determinado arranjo. Esse conceito inclui normas, comportamentos, valores e conhecimentos tácitos construídos historicamente em cada sociedade.

A existência de um capital social fortalecido está estreitamente relacionada à criação de uma rede de cooperação entre os atores e instituições. Na medida em que se reduz o caráter individual das ações para ceder lugar ao surgimento de ações coletivas, torna-se necessária a constituição de uma força de coordenação das diversas ações, de modo a canalizar sinergias para garantir a conquista de resultados positivos, tanto para os empresários quanto para o território. A intensificação dessas relações entre essas partes e o estabelecimento da coordenação dessas relações dá origem à boa governança, requisito essencial para a evolução do estágio de APL, para SPL. Estes dois aspectos, o fortalecimento do capital social e a formação da boa governança constituem-se em fatores primordiais para que isto aconteça. Por sua vez, o surgimento de uma ‘boa’ governança depende do aprendizado, que pode ser derivado da repetição e consistência das ações coletivas.

### 2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A ERA PÓS-FORDISTA

O debate sobre o papel das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento sempre esteve presente, ainda que de forma secundária, na teoria econômica. A partir da década de 1970, o surpreendente desenvolvimento econômico ocorrido em regiões do centro nordeste da Itália, hoje conhecido como Terceira Itália, estimulou pesquisadores e agências governamentais de vários países a repensarem o papel das micro, pequenas e médias empresas e as possibilidades de criação de políticas públicas a elas adequadas.

A nova economia global contempla em seu bojo a formação de blocos regionais, por meio da diminuição de barreiras para os países membros, o uso da informação e do conhecimento de



forma mais intensa, o crescimento do setor de serviços ensejando a criação de novos nichos de mercado, o *downsizing*<sup>13</sup> das empresas de grande porte e fusões, e alianças entre as empresas. Tais fatores contribuíram não somente para reduzir os empregos formais como estimularam a criação de novos empreendimentos, sobretudo na forma de terceirização para as grandes empresas, como um caminho para a sobrevivência no mercado. (LALKAKA, 2006).

Assim, com a nova economia global, surge a mudança dos paradigmas organizacionais, o que proporcionou o início do declínio da superação do fordismo ou da evidência de seus limites. Portanto, o espaço aberto ao fortalecimento das MPEs no momento histórico da passagem do fordismo denota, nestas, uma dinâmica de funcionamento eficaz, principalmente quando funcionam de forma coletiva. As MPEs encontram, a partir do anos 1970, a própria mudança de paradigma tecnológico, o do eletromecânico para o microeletrônico com ênfase nas tecnologias de informação, com toda sorte de conseqüências inerentes a este processo. Nesse ambiente, as MPEs surgem como expressão das habilidades e capacidades individuais de seus proprietários ou como estratégia de aproveitamento de nichos mercadológicos que aparecem no decorrer do ciclo de um paradigma tecnológico. Verifica-se o início da incorporação de tecnologia de ponta nos processos produtivos e a modificação das estruturas organizacionais internas.

A modificação dos paradigmas organizacionais decorrentes do avanço da globalização tem proporcionado o advento dos modelos de produção flexível, que encontra nas MPEs um ambiente favorável para tanto, sobretudo, quando estas atuam de uma forma coletiva.

Outro aspecto a destacar é a busca deste segmento por interação com o meio socioeconômico que está à sua volta, constituindo-se essa ação numa vantagem que as torna capazes de competir com as grandes empresas.

Tais transformações (AMORIM, 2004) têm ocorrido, sobretudo, no âmbito de setores relacionados à informática, à robótica e à eletroeletrônica. À luz desses fatos surge uma nova forma de percepção da importância desse segmento na geração de emprego mesmo em períodos de recessão.

---

<sup>13</sup> Técnica de redução do tamanho da empresa controladora para aumentar a lucratividade. Caracteriza-se por diminuição da mão-de-obra, clientes, inventário e fornecedores programados. Disponível em:< [www.anaccarati.com/termos//termos.html](http://www.anaccarati.com/termos//termos.html)>. Acesso em : 19.08.2006

Com a globalização da economia, surge, portanto, um novo formato das forças de produção, cujas características predominantes são flexibilidade, inovação e qualidade. Com a expansão desse novo formato das forças produtivas, surge o enfraquecimento do modelo fordista, acarretando conseqüências significativas no âmbito econômico, organizacional e tecnológico das empresas.

É a chamada especialização flexível, incorporando exemplos exitosos como o que se verificou na Terceira Itália, Alemanha e França que tiveram como base a expansão das MPEs, cuja capacidade de melhor adaptar-se a flutuações de demanda, somada ao seu dinamismo inovador fizeram desse segmento fator importante nesse novo modelo industrial das últimas décadas. (BAPTISTA, 2003).

O conceito de especialização flexível traz à tona importantes aspectos que relativizam o poder das grandes empresas frente às MPEs. Nesse contexto, a economia de escala das grandes firmas pode ser potencialmente enfrentada, em determinados setores econômicos, pelo que se poderia chamar de economia de ‘variedade’ das MPEs (BOYER, 1990). Dito de outra forma, isto significa que diante da necessidade cada vez mais crescente de uma gama de produtos diversificados que são renovados constantemente, acompanhados de redução de escala para fazer frente às incertezas crescentes, a flexibilidade passou também a ser adotada pelas grandes empresas, como uma forma de sobrevivência destas na economia.

Torna-se evidente que as MPEs estão mais dispostas a funcionar com flexibilidade produtiva do que as grandes, as quais, dados os seus porte e rigidez, são pouco susceptíveis a mudanças produtivas que necessitam ser rápidas e profundas.

De acordo com Sabóia (1983), na chamada era pós-fordista, encontram-se duas categorias de configurações produtivas em consonância com o contexto da concorrência. A primeira, denominada de flexibilidade dinâmica, corresponde à estratégia de atuação das grandes firmas ao buscar os ganhos de economia de escala associados a uma flexibilidade de suas linhas de produção. As empresas de grande porte necessitam se descentralizarem internamente, adaptar *layouts*, aperfeiçoar as técnicas de inventário e estabelecer práticas de cooperação com seus fornecedores e subcontratados.

A segunda configuração produtiva pós-fordista tem como base o conceito de especialização flexível (PIORE e SABEL, 1984), que leva a outro conceito de aglomerações industriais, elaborado por Alfred Marshall (1982), o de distrito industrial, que concentra aspectos tais como: firmas especializadas, territorialização, mercado de trabalho e cooperação. O ressurgimento da idéia do distrito marshalliano ocorre no recente período de re-estruturação produtiva, derivado do enfraquecimento dos modelos taylorista/fordista que ocasionaram, além da elevação dos índices de desemprego formal, a precarização do trabalho e o surgimento das economias informais. De outra forma, a natureza do distrito industrial marshalliano requer a construção de um local de cooperação, com base em pilares tais como confiança, aspectos socioeconômicos formados pelas redes de interação entre os agentes.

Essa última categoria apresentada corresponde ao principal eixo dos distritos industriais, cuja força reside na articulação localizada de MPEs, atuando em produtos de ciclos de vida curtos que, mediante a cooperação, não livre de competição, tanto vertical quanto horizontal, geram externalidades positivas e, por sua vez, vantagens competitivas.

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2003), distritos industriais são:

Sistemas locais de produção caracterizados pela existência de um conjunto de pequenas e médias empresas em torno de uma indústria dominante, em que as firmas, frequentemente, se especializam em diferentes etapas do processo produtivo. Essas firmas, em geral pertencentes à comunidade local, a ela se integram por meio de uma extensa teia de relacionamentos. Tais sistemas caracterizam-se, ainda, pela existência de um fluxo de comércio substancial entre as empresas e pelo fato de as firmas partilharem diferentes serviços especializados, o mesmo mercado de trabalho especializado e o estoque de conhecimento. (SEBRAE, 2003, p. 278).

Não obstante o otimismo gerado pela desestruturação das formas tradicionais de produção, o modelo dos distritos industriais vem demonstrando sinais de declínio. O distrito industrial italiano, considerado modelo na literatura que trata o modelo marshalliano, começa a partir dos anos 1990 a demonstrar mudanças em sua dinâmica de funcionamento. Observa-se que a cooperação cede lugar para formas de contratualização entre as empresas, a constituição de empresas âncoras, a especialização em produtos de baixa qualidade e o emprego de mão-de-obra pouco qualificada. (AMARAL FILHO, 1999)

Há, portanto, diversas abordagens ao se estudar o fenômeno de aglomerações de empresas. À abordagem da economia de empresas de Porter (1989), integram-se os postulados sobre pequenas empresas, distritos industriais, de Hubert Schmitz e Nadvi Khalid (1999).

Segundo Lastres *et al.* (2002), o termo aglomeração, seja ela produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa, tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras instituições e organizações públicas e privadas). Uma questão importante, associada a esse termo, é a formação de empresas de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão-de-obra e outros. A aglomeração de empresas vem efetivamente fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas. Isto é particularmente significativo no caso de micro e pequenas empresas.

O termo aglomeração possui uma definição ampla, fazendo com que nele se incluam diferentes tipologias, tais como: *cluster*, sistemas inovativos locais, distrito industrial e ambiente inovador. Cada tipo de aglomeração pode envolver diferentes atores, ou seja, cada empresa pode participar de diferentes formas de interação.

Todos esses modelos, em sua essência, utilizam conceitos da abordagem de Arranjos Produtivos Locais ou de Sistemas Produtivos Locais, cujas aplicabilidades na formulação de estratégias de desenvolvimento regional já se verificaram; seja mais intensamente em países mais desenvolvidos e, de forma mais branda, em países menos desenvolvidos.

É fato que quando várias MPEs pertencentes a um determinado espaço geográfico se especializam em tarefas distintas, as condições de complementaridade passam a se tornar explícitas. Com isto, a especialização, juntamente com a complementaridade, torna o arranjo produtivo mais eficiente, inovador e competitivo. Esses arranjos produtivos ou sistemas de produção locais, encontram-se na base de modelos de desenvolvimento formados nas MPEs.

## 2.4 NEGÓCIOS ECONÔMICOS

A concorrência global no período pós-guerra se verificou principalmente em torno de três grandes centros regionais: América do Norte, Europa e Japão. Na década de 1980, no entanto, um novo grupo de potências econômicas emergiu da Ásia, formando o bloco dos países classificados como recém-industrializados (KOTLER, 1997). Esses países caracterizam-se por adotar uma estrutura produtiva altamente competitiva. Nesse contexto, indaga-se: afinal o que determina a competitividade internacional de um país na economia internacional?

Porter (1989), em sua obra *Vantagem Competitiva*, assinala que os *clusters* industriais constituem a explicação nos agregados nacionais e nos atributos. A busca de competitividade pelos novos desafios dos países asiáticos não se origina, na realidade, em seus recursos próprios e, sim, em estratégias coerentes de industrialização. Cabe a cada país desenvolver, mobilizar e adequar suas limitadas capacidades de recursos, porém produtivas, para obter vantagens econômicas ou vantagens competitivas, nos quais a formação de *clusters* industriais fornece as estratégias econômicas e as perspectivas para o desenvolvimento do *portfólio* industrial de cada país. (KOTLER, 1999)

Ao longo desses últimos anos, os *clusters* vêm sendo adotados pelas nações como forma de atuação estratégica, para garantir sua competitividade numa economia globalizada. Segundo Porter, *cluster* é um conjunto de indústrias e instituições que têm ligações particularmente fortes entre si, tanto horizontal quanto verticalmente. Usualmente, a organização de um *cluster* inclui empresas de produção especializada; empresas fornecedoras; empresas prestadoras de serviços; e instituições públicas e privadas de suporte fundamental (KOTLER, 1999). Essa estruturação produtiva com base em aglomerados industriais tem demonstrado bons resultados, como modelo de desenvolvimento industrial, sobretudo, em algumas regiões da Itália, em particular o centro noroeste, denominada de Terceira Itália, e o norte, com destaque para a região da Lombardia que apresentou bons exemplos ao demonstrar grupos de pequenas empresas com diferenciais competitivos frente às grandes corporações internacionais (CASAROTO FILHO, 2001).

AMORIM (1998), por sua vez, define *cluster* como um grupo de segmentos industriais que compartilham encadeamentos verticais (relação cliente/fornecedor) e horizontais (entre empresas do mesmo setor). Conceitos, portanto, não divergentes, uma vez que contemplam em

seu bojo o aproveitamento das vantagens locais, via compartilhamento, em busca da competitividade.

Porter mostra, também, como é relevante para as empresas a localização, uma vez que esta influencia na competitividade das firmas, desde que estas se situem em territórios em que haja disponibilidade de informações especializadas sobre tecnologias e características/perfil de seus clientes, condições para seu inter-relacionamento com outras participantes na promoção do desenvolvimento local. Destaca também, como qualidades de uma localização, a presença de trabalhadores preparados em permanente processo de renovação de conhecimento. Aponta ainda, simultaneamente, outros fatores, tais como a empresa visualizada pelo lado da eficiência das organizações empresariais, em termos de custos de implantação e de operacionalização dos empreendimentos; o dinamismo das cadeias produtivas em que se inserem; e a dimensão da região em que se localizam. Essas três dimensões (a da empresa, a da cadeia produtiva e a da região) configuram, segundo Michel Porter, o conceito de *clusters* produtivos<sup>14</sup>.

Porter está, portanto, preocupado em demonstrar que a competitividade das localidades está baseada, principalmente, na natureza do ambiente de negócios que proporciona à empresa. Para tanto, elabora um sistema complexo, sob a forma gráfica de um diamante, dos determinantes que comporiam a dinâmica das vantagens nacional, estadual e local, que influenciariam o sucesso ou os ganhos de competitividade. Compõem este diamante quatro facetas principais: condições dos fatores (de produção), condições de demanda, indústrias correlatas de apoio e contexto da estratégia da rivalidade. Este sistema é dinâmico e evolutivo, no qual cada determinante exerce influência em diferentes graus sobre os outros. A respeito desta questão, Porter (1992) chega a afirmar que:

dois elementos – rivalidade interna e concentração geográfica da indústria – têm capacidade particularmente grande de transformar o ‘diamante’ num sistema: a rivalidade interna, porque promove o aperfeiçoamento de todo o ‘diamante’, e a concentração geográfica, porque eleva e amplia as interações dentro do ‘diamante’. (PORTER, 1992, p. 161).

---

<sup>14</sup> Refere-se aos *clusters*, cuja essência de sua organização é a criação de capacidades especializadas dentro de regiões para a promoção de seus desenvolvimentos econômico, ambiental e social. (HADDAD, Paulo Roberto. (2000, p.187).

A dimensão dos efeitos da rivalidade interna mantém uma relação direta com a geração de economias externas<sup>15</sup>.

À problemática dos *clusters*, Porter (1999) atribui uma investigação mais profunda e detalhada. A dimensão da importância atribuída pelo autor ao tema é observada quando este sugere que parte significativa da vantagem econômica está localizada fora do âmbito das empresas e do setor, ou seja, esta se situaria na localização dos negócios, portanto no próprio *cluster*. A partir dessa perspectiva, tem-se uma alteração na própria forma de atuação dos governos na economia. Passam a ter relevância as políticas de desenvolvimento local em prol da competitividade, relativizando-se a importância das políticas macroeconômicas<sup>16</sup>.

A literatura consagra como *cluster* (Figura 1), um conjunto de firmas que, graças à proximidade geográfica ou às condições de infra-estrutura da região, ou à disponibilidade de recursos naturais, humanos ou de capital, operam em visível harmonia, especializam-se em determinado ramo ou segmento industrial, tornando-se com isto base da economia da região. Dessa forma, pode-se dizer que o conceito de *cluster* implica divisão do trabalho entre firmas que operam em um ambiente social, voltado às práticas cooperativas e em que prevalece a maturidade das instituições que lhe dão suporte. (AMORIM, 1998).

---

<sup>15</sup> “São economias que se projetam além da empresa individual, mas dentro do grupo de companhias de uma localidade ou de um país. As economias externas surgem nos tratamentos clássicos devido as extensões da tecnologia e os benefícios da especialização que resultam de uma grande indústria (embora as empresas individuais possam ser pequenas). As economias externas, dentro de um país de um tipo muito mais amplo, são uma característica central da competição e seu papel é mais generalizado do que se costuma supor. (...) As economias externas não só beneficiam a indústria nacional, mas, com frequência, estendem-se a indústrias correlatas dentro de um país e sua força é intensificada pela proximidade geográfica. PORTER, Michel (1990, p. 174).

<sup>16</sup> Não se quer dizer com isso que as políticas macroeconômicas deixaram de ser importantes; a questão é o novo enfoque a ser dado, ou seja, as formas de atuação do Estado na microeconomia dos aglomerados setoriais, para promoção do crescimento, passam a fazer mais sentido no entendimento de que essa é a forma mais eficiente de se alcançar os objetivos pretendidos. As políticas macroeconômicas, portanto, são uma condição necessária, mas não suficiente para se fomentar a competitividade.

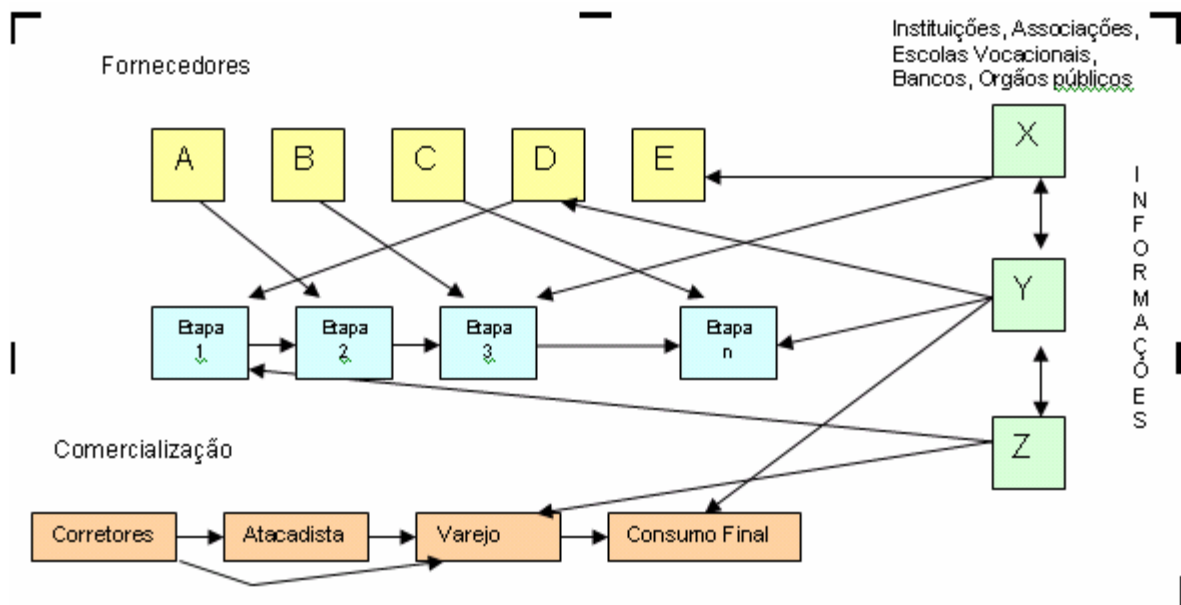


Figura 1 – Diagrama de Funcionamento de *Cluster*

Fonte: *Clusters como Estratégia de Desenvolvimento Industrial no Ceará* - Mônica Alves Amorim 1998, Ceará..

*Clusters*, segundo Gramkow (2000), se desenvolvem em razão da capacidade inovativa das empresas, da valorização dos recursos e das atividades que são capazes de realizar, gerando atratividade para investimentos na região em que se estabelecem, tornando-a competitiva.

Na prática, portanto, o conceito de *cluster* está fortemente relacionado a concentrações de empresas interconectadas a instituições em determinado campo (PORTER, 1989). Elas incluem, por exemplo, fornecedores de *inputs* especializados tais como componentes, máquinas, serviços e provedores de infra-estrutura especializada.

*Clusters* promovem competição e cooperação. Rivais, as empresas competem intensamente para ganhar e reter clientes. Sem a vigorosa competição, há quem diga, o *cluster* falirá. (AMORIM, 1998).

*Clusters* podem ainda ser definidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, cujo foco centra-se em um conjunto específico de atividades econômicas, podendo ou não apresentar vínculos, mesmo que sejam incipientes (BRITO e ALBAGLI, 2002).

Para Haguenauer e Prochnik (2000), o termo tem como característica uma concentração de firmas setorialmente especializadas, via de regra de pequeno e médio portes, cuja produção tende



a ocorrer de forma vertical e desintegradamente, uma vez que as firmas se especializam em diferentes etapas do processo produtivo, nas quais as relações fornecedores - clientes operacionalizadas entre as firmas - dão sustentação para os elos interfirmas para frente e para trás na cadeia produtiva.

Não obstante a relevância do conceito há que se ressaltar alguns pontos a ser observados para fins de análise do tema:

Não tem sentido se falar de um *cluster*, sem situá-lo espacialmente. Um *cluster* de móveis de Ubá (MG), por exemplo, é diferente de um *cluster* de móveis de Paragominas (PA), seja pela região em que se localiza, pelo nível organizacional dos produtos, seja pela qualidade da mão-de-obra, da logística de transporte, dos indicadores de desempenho e desenvolvimento sustentável, dos insumos, do grau de conhecimentos científico, tecnológico etc. Nesse sentido, faz-se necessário que a região em que se verifica o *cluster*, seja competitiva em termos de qualidade de sua infra-estrutura econômica, social e política-institucional, para que ele seja igualmente competitivo. (HADDAD, 2003).

Um *cluster*, embora tenha um núcleo de atividades-chave direcionadas para as exportações inter-regionais e internacionais, para se tornar competitivo, em termos globais, depende de uma articulação com os chamados serviços de suporte empresarial (serviços de informática, de manutenção, de testes de qualidade etc.), bem como de atividades para o suprimento à jusante e para o beneficiamento à montante da cadeia produtiva.(HADADD, 2003).

O ponto de partida é a observação de que um *cluster* oferece um grande potencial para criação de vantagens competitivas. Adote-se, por exemplo, um município em que há uma gama de empresas de confecção. Nesse local, é relativamente fácil mão-de-obra qualificada e experiente. Não será difícil a obtenção de produtos semi-acabados e máquinas. Do mesmo modo, as vendas tornam-se mais fáceis, uma vez que os próprios clientes conhecedores do local sabem que podem contar com grande variedade de oferta. No entanto, numa estrutura formada por *clusters*, a busca da competitividade leva a uma grande pressão para que isto aconteça. (STAMER, 2000).

De modo contrário, tomando-se como exemplo a experiência dos Distritos Industriais Italianos, é comum a existência de cooperação entre as empresas, seja ao longo da cadeia de valor ou horizontalmente. Nesse ambiente ocorrem várias transformações, como a divulgação dos chamados ‘segredos industriais’ das formas de entrega e de pagamentos, dentre outras formas de cooperação entre as empresas. Atribui-se ao capital social a criação desse ambiente ou à formação desse tecido social que contribui para que isto aconteça, gerando desta forma confiança, de modo a impedir a adoção de medidas preventivas ou anti-oportunistas.

As indústrias que se regem por encadeamentos horizontais não se constituem apenas em importantes elementos de efeito sinérgico para um *cluster* industrial, mas também contribuem para a geração de efeitos dinâmicos que advêm das interações tecnológicas e de *marketing* entre os segmentos industriais (KOTLER, 1997). Já as indústrias de apoio, em encadeamentos verticais, além de contribuir para elevação do valor agregado, exercem importante papel na geração de economias externas ou vantagens positivas externas, tais como criar efeitos satélites no *cluster* industrial.

Vale ressaltar que a concentração setorial e geográfica por si só não garante os benefícios e a eficiência coletiva de um *cluster*. A essência está nos processos internos, nas relações interfirmas e na capacidade inovativa da estrutura local. Também faz-se necessário frisar que os *clusters* somente se formam quando os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados. De modo contrário, o que se tem são apenas organizações de produção em setores e geograficamente dispersos, dado que é pequeno o escopo para divisão do trabalho e economia de escala.

Não obstante as suas características positivas, os *clusters* também merecem algumas críticas. Dentre estas, há que se destacar o fato de que ao serem formados por organizações empresariais de setores comuns, podem tornar-se vulneráveis a mudanças de mercado. A outra, tem origem na concepção inicial de Porter que, ao se preocupar em entender as vantagens competitivas dos países, enfatizou a importância de cinco fatores para a competitividade: rivalidade entre as empresas e condições de entrada de concorrentes; o papel dos fornecedores de equipamentos e outros insumos; ameaça de produtos substitutos; importância dos diferentes fatores de produção; e condição da demanda. Dessa forma, deu-se mais ênfase ao aspecto de rivalidade (concorrência) entre empresas, como estimulador da competitividade, do que nos processos de aprendizado, cooperação e capacitação.

Porter (1998) enfatiza mais concorrência do que cooperação entre as empresas participantes de um *cluster*. Além disto, essa forma de abordagem também atribui ênfase à formação de indústria-chave ou indústrias-chave numa determinada região, que, por sua vez, se transformam em líderes de mercado. Esse fenômeno, não obstante estimular o desenvolvimento local, por meio do fortalecimento das redes de interdependências setoriais, não tem como prioridade a geração de patamares homogêneos de crescimento dos agentes produtores.

Tais aspectos justificam mais fortemente a necessidade da adoção de políticas direcionadas à atualização contínua em relação às constantes inovações, bem como ao estímulo aos recursos internos do conglomerado e respectivo gerenciamento, a governança, objeto do Capítulo 1 deste trabalho. Há também dependência econômica externa, importante para o desempenho do setor industrial ao qual o *cluster* pertence.

Dessa forma, a análise de *clusters* prioriza o estudo da sua estrutura com observações voltadas para o tamanho de seus integrantes; as articulações entre eles; os padrões de especialização e concorrência; e as vantagens competitivas que podem surgir a partir dessa modalidade de aglomeração (AMORIM, 2004).

## 2.5 DISTRITOS INDUSTRIAIS

Um dos primeiros estudiosos a perceber que esse fenômeno continha algumas peculiaridades para a dinâmica econômica foi Alfred Marshall (1982), economista inglês que explicitou suas observações no livro *Principles of Economy*, de 1890. Esquecido até a década de 1970, Marshall teve seu trabalho redescoberto por estudiosos italianos, como Giacomo Becattini, Arnaldo Bagnasco, Sebastiano Brusco, e americanos, como Michael Porter, Michael Fairbanks, Robert Putnam, que buscavam referências na literatura econômica para explicar o fenômeno que eles estavam observando no nordeste da Itália (a Terceira Itália), e que ficou conhecido no mundo todo como distritos industriais italianos.

Além das abordagens anteriormente descritas, surgem os estudos de economia regional, também conhecidos como economia espacial ou urbana, que enfatizam prioritariamente aspectos relativos aos ‘fatores locacionais’, e influenciam a implantação de uma indústria em uma

determinada área geográfica, bem como seus desdobramentos na reprodução e transformação de regiões geoeconômicas específicas (BRITO e ALBUQUERQUE, 2006). Observa-se uma valorização do local nos distritos industriais, não podendo este ser sucumbido pelos avanços tecnológicos. Tais enfoques apresentam alguns pontos confluentes e complementares, ao enfatizarem a proximidade geográfica das firmas especializadas do distrito industrial como fator de ajuda à obtenção das externalidades positivas em função de sua comunicação/cooperação intensa entre os produtores, sem desconsiderar os ganhos oriundos da redução de custos de transporte e de transação. A abordagem de *clusters*, contudo, se aproxima mais da chamada grande produção flexível do que da pequena, com diferenciações tanto do modo fordista de produção, cujos pilares são a grande empresa e sua produção em massa, como também da visão do distrito industrial marshalliano da pequena produção flexível.

A aglomeração<sup>17</sup> é vista como um mecanismo de base que consolida uma significativa quantidade de fatores de produção (capital e trabalho), circunscritos a um determinado espaço geográfico.

Becattini (2000)<sup>18</sup> chama a atenção para o fenômeno da localização, por este levar em consideração a evolução histórica do local, ou seja, cada firma que lá se estabelece traz, individualmente, suas histórias de vida, de seu povo, de seus costumes, crenças etc., contribuindo para o desenvolvimento de uma forte assimetria entre os distritos, seja quanto ao número de empresas seja quanto ao seu tamanho ou porte. Mesmo assim, a relevância do local não deve se sobrepor à importância das relações com o meio externo. Ou seja, por mais particularidades que venham a ter as empresas componentes de um *cluster*, este deverá ter um núcleo de atividades-chave orientadas para os mercados nacional e internacional.

O sistema de valores que reside no imaginário da comunidade dos indivíduos constitui-se em outro fator importante a ser considerado no desenvolvimento dos distritos, de acordo com Becattini (2000). Esse sistema de valores derivado de um tecido social muito específico, ao criar uma identidade sociocultural, não só pode estimular vários aspectos importantes para o distrito,

---

<sup>17</sup> Considera-se aglomeração uma população de empresas, cujo conceito remete para as relações físicas e sociais existentes entre as empresas em termos geográficos, de densidade e de tipo de interação. (*Metodologia de Arranjos Produtivos Locais – Projeto Promos /Sebrae/ BID. versão 2.0 (2004, p.275)*)

<sup>18</sup> Uma condição tão indispensável à sobrevivência do distrito (a necessidade de resolver o problema cada vez mais crucial da procura final) exclui a possibilidade do distrito colocar a sua produção nos mercados externos de modo ocasional, exigindo, pelo contrário, a criação de uma rede permanente de relações privilegiadas entre o distrito, os seus fornecedores e os seus clientes. BECATTINI (2000, p. 20).

tais como iniciativas empresariais, práticas de cooperação, o aprendizado e a introdução de inovações tecnológicas, como também poderá constituir-se no próprio entrave à viabilização desses aspectos, quando o chamado oportunismo comportamental configurar-se como característica importante do comportamento da comunidade. Esses valores se propagam por todo o distrito por meio de uma rede vasta e complexa de instituições que compreende desde o mercado, a empresa, até a família e organizações políticas e religiosas. Contudo, isso não significa que não ocorram conflitos de interesses entre os membros do distrito: estes existem e deverão ser solucionados em prol dos interesses comuns da comunidade.

Outro aspecto a ser considerado nessa abordagem refere-se ao fato de que as empresas de um distrito industrial pertencem ao mesmo setor industrial. Ou seja, um distrito industrial de moda praia contempla uma gama de produtores especializados, não somente nas várias etapas que constituem o processo produtivo dos maiôs, biquínis etc., como também nos elos à jusante (indústria de bens de capital e setor produtor de malha) e à montante (as partes integrantes dos canais de comercialização). Acresça-se a isso o fato de que esse segmento, para sobrevivência, deverá adequar-se a certas condições técnicas.

Pyke e Sengerberger (2002) ao referir-se à organização da produção do distrito industrial, quanto aos preços, afirmam que esta não depende destes, ou seja, a importância dos preços passa a ser relativizada, implicando em maior destaque a outras dimensões. Surgem, então, como principais enfoques dos distritos industriais a busca por produtos diferenciados ou customizados, evitando com isso a 'standartização', a habilidade para inovar, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e, sobretudo, a flexibilidade produtiva que dá condições para que a firma se adapte rapidamente a flutuações das demandas, fornecendo maior versatilidade para o atendimento dos potenciais nichos mercadológicos.

Por sua vez, a cooperação, seja vertical ou horizontal, presente no interior dos distritos, constitui importante fator na busca de solucionar as assimetrias de competitividade das firmas dele integrantes. A ocorrência de cooperação se verifica de várias formas: desde a formação de uma rede de informações que permeiam todo o interior do distrito (cooperação vertical), até, de uma forma horizontal, uma série de atividades cooperativas interfirmas (compartilhamento de informações e de bens de capital, *joint-ventures* em P&D, busca conjunta de novos canais de comercialização, promoção conjunta de feiras, dentre outros). A cooperação pode resultar em

ações coletivas para criação de instituições<sup>19</sup>, como por exemplo a criação de cooperativas, associações etc.

Segundo Pyke e Sengerberger (2002), o sistema de cooperação ocorre entre empresas normalmente pequenas e interdependentes que, juntas, se fazem valer das instituições locais, por meio de relacionamentos de competição e cooperação.

Há que se destacar que a ocorrência de um processo produtivo vertical, quando se verifica sob a égide de uma boa coordenação, enseja a combinação de vários benefícios da especialização flexível com a integração, provocando estímulos à melhoria da qualidade e da eficiência.

A existência de cooperação no interior do distrito industrial não exclui a presença da competição. Diferentemente, a existência desse binômio leva a formas de comportamento onde se observa que a cooperação existirá até o ponto em que não houver sentimento de ameaça.

Segundo Franco (2001), quando se fala em cooperação, a caracterização dos propósitos é o que diferencia o cooperar que beneficia o todo daquele que o prejudica. A finalidade da cooperação é o primeiro elemento que distingue um cartel, destinado a impor preços a consumidores, por exemplo, de um arranjo produtivo local para impulsionar o desenvolvimento econômico, em um dado território.

Nesse ambiente, a cultura da cooperação deve ser estimulada, principalmente por se constituir num pilar sobre o qual se sustenta o aprendizado coletivo das empresas e instituições que integram o distrito, e por ser esta mola propulsora da troca de conhecimentos, especialmente tácitos, entre as várias empresas e instituições presentes. É a partir do fluxo de conhecimentos que se adquire capacidade de inovar constantemente, essência da competitividade sustentável, em um mundo que não admite mais que se viva dos louros do passado, tornando a inovação uma necessidade permanente.

A mistura entre as diversas formas de cooperação entre as firmas e empresas e uma adequada competição constitui-se um dos fatores de sucesso nos distritos industriais. Assim, o

---

<sup>19</sup> Instituições são conjuntos de hábitos comuns, rotinas, práticas estabelecidas, regras, ou leis que regulam as relações e inter-relações entre indivíduos e organizações.

debate econômico voltou-se fortemente para questões da cooperação e das relações entre firmas, e os fatores que permitem ou incentivam a cooperação entre firmas concorrentes.

A existência de confiança pode se tornar um importante elemento, como fator redutor da incerteza comportamental, ao colaborar para a redução do oportunismo dos agentes.

Outra dimensão a se observar nessa abordagem está relacionada ao papel do Estado nos distritos industriais, ao qual estão vinculadas duas funções primordiais: à primeira está relacionada à provisão de infra-estrutura socioeconômica, e a segunda diz respeito ao papel da co-responsabilidade na coordenação dos distritos, a fim de promover a integração entre os diversos grupos, principalmente estimulando a cooperação entre os agentes. Na prática, encontram-se casos em que as autoridades governamentais locais promovem a criação de associações, com o intuito de que estas venham a coordenar os esforços de ações coletivas.

Os distritos industriais, ao longo dessas últimas décadas, têm se sobressaído pela promoção do desenvolvimento das potencialidades locais, mas, principalmente, pelas resistências que apresentam frente às crises econômicas.

Na visão de Humphrey e Schmitz (2002), o distrito industrial surge quando o *cluster* vai além da especialização e da divisão do trabalho. A evidência, tanto explícita quanto implícita, de práticas colaborativas entre os atores locais de forma a ampliar a capacidade produtiva inovadora das empresas, e o surgimento de associações setoriais representativas, gerando eficiência coletiva, vêm caracterizar um distrito industrial.

A literatura especializada, em particular a chamada linha neo-shumpteriana, tem evidenciado a preocupação com a problemática dos distritos industriais, como uma forma de saída para os países em desenvolvimento. Isto é identificado pela preocupação desse pensamento com o desenvolvimento tecnológico, que tem levado a uma ênfase significativa no caráter localizado do processo inovativo associado a processos de aprendizado específicos por interação e na importância do conhecimento tácito em tais processos. Nesse contexto, o conceito de sistemas nacionais de inovação e suas dimensões locais sintetiza a importância das instituições e suas políticas, assim como todo o ambiente sociocultural dos agentes.

## 2.6 POR QUE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Diante da diversidade de vertentes teóricas acerca do desempenho competitivo das empresas, tem-se chegado a uma convergência das percepções de que o foco das análises não deve ser centrado apenas na empresa individual, mas, sobretudo, nas relações entre estas e entre estas e as instituições que interagem com elas num determinado espaço geográfico. Além disto, pelas próprias características das MPEs, torna-se necessário que elas, como alternativa viável de buscar eficiência e competitividade, se organizem em torno de uma forma própria, distinta da grande empresa.

Todas as abordagens representam, no mínimo, um avanço em relação ao arcabouço literário neoclássico, baseado em firmas atomísticas individuais. Os Arranjos Produtivos são definidos, de forma geral, como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços.

A busca da especialização, complementada pela cooperação praticada entre os diversos agentes de uma determinada concentração de um território, constitui a base para os arranjos produtivos locais (APLs).

Independentemente das diferentes abordagens acerca do desempenho competitivo das empresas, opiniões têm convergido para as percepções de que o ponto central das análises esteja relacionado não somente à empresa por si só, mas principalmente às relações entre as firmas e entre estas e as instituições que interagem com ela, naquele determinado território. É, portanto, com a incorporação de elementos relacionados à intensidade das trocas intra-aglomeração, à existência de relações de cooperação, ao grau de especialização e à desintegração vertical da aglomeração, que será possível dar-se sustentação ao desenvolvimentos de aglomerações dessa natureza.

Qualquer que seja a forma de aglomeração, seja na concepção de *cluster* ou de arranjos produtivos, em decorrência da presença mais ou menos concentrada de suas características, é amplamente reconhecido que, tanto teórica quanto empiricamente, esta forma de organização da produção local tem sido um anteparo para empresas dos mais variados tamanhos e,



particularmente, empresas pequenas, levando-as a superar entraves ao seu crescimento e, até mesmo, à sua sustentação. Esse fato é decorrente da concentração espacial das relações econômicas, as quais favorecem não apenas uma rede mais densa de interdependências setoriais, mas, sobretudo, troca de informações e harmonia nos objetivos de desenvolvimento (COCCO, 2002).

A forma como as firmas se articulam e o papel por elas desempenhado em cada aglomeração podem variar, a depender das especificidades de cada local. Nesse caso, são os atributos sócio-econômicos institucionais e culturais; a forma ou o grau de maturidade da governança; sua capacidade inovativa; os princípios de organização e a qualidade dos encadeamentos produtivos, internos ou externos ao território, é que vão determinar o estágio em que estes se encontram, ou dito de outra forma, ‘a conformação’ de diferentes tipos de arranjos produtivos locais. (PYKE e SENGERBERGER, 2002)

Os arranjos produtivos não são iguais, porque a realidade não é uniforme, e a organização da produção é muito diversa. Portanto, cada arranjo conceberá um modelo próprio de desenvolvimento, não obstante seja imprescindível sempre considerar: as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades; as vantagens comparativas e competitivas; os recursos naturais renováveis ou não-renováveis; a infra-estrutura existente; o capital humano (conhecimentos, habilidades e competências das pessoas); o capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização e participação social); a cultura empreendedora (níveis de auto-estima, autoconfiança, capacidade de iniciativa); a cultura local (os costumes, os valores e crenças locais, as tradições); a poupança local; a capacidade de atrair investimentos; dentre vários outros fatores. (SEBRAE, 2003, p. 5).

## 2.7 DEFINIÇÃO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

O tema APLs vem recebendo uma grande atenção, particularmente nos últimos anos, por parte de muitas instituições governamentais e não-governamentais que, em alguma medida, têm o desenvolvimento do país como pano de fundo de sua atuação. Acresça-se a isso a importância dada ao tema nos planos de governo, em especial do governo federal, que criou um programa específico no Plano Plurianual de 2004-2007 (PLANO PLURIANUAL, 2004-2007).

Não obstante essa relativa importância dada ao tema, ainda há desentendimentos conceituais sobre o modo de como atuar nesses arranjos. Ainda não há consenso em torno do que seja um APL, ou como identificá-los, e muito menos na forma como as instituições devem se pautar nesse contexto.

Apesar de distintas entre si, as abordagens relativas e conceitos de arranjos produtivos locais apresentam similaridades, no que se refere à estrutura, operação e atores envolvidos. As diferenças que apresentam se relacionam, principalmente, às especificidades de uma nomenclatura, bem como às suas características ou vantagens dos arranjos.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), os pontos comuns das diferentes abordagens encontram-se discriminados, conforme Quadro 2 resumindo as características básicas de APLs. O quadro mostra um esforço de compreensão com caráter mais esquemático e pontual dos enfoques usuais de um arranjo produtivo local, sem pretender incluir todas as peculiaridades inerentes a cada uma delas, bem como confrontá-las entre si. A esquematização apresentada destina-se a indicar, fundamentalmente, o grau de complexidade e relevância dos fatores que atuam para a criação de um ambiente favorável para a constituição de um arranjo produtivo e, portanto, as dificuldades de categorização para compreender sua dinâmica. De acordo com CASSIOLATO *et al.*, 2000, as principais ênfases das abordagens de APLs podem ser resumidas conforme Quadro 3.

<b>LOCALIZAÇÃO</b>	✓ Proximidade ou concentração geográfica
<b>ATORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupos de pequenas empresas</li> <li>✓ Pequenas empresas nucleadas por grande empresa</li> <li>✓ Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intensa divisão de trabalho entre as firmas</li> <li>✓ Flexibilidade de produção e de organização</li> <li>✓ Especialização</li> <li>✓ Mão-de-obra qualificada</li> <li>✓ Competição entre firmas baseada em inovação</li> <li>✓ Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes</li> <li>✓ Fluxo intenso de informações</li> <li>✓ Identidade cultural entre os agentes</li> <li>✓ Relações de confiança entre os agentes</li> <li>✓ Complementaridades e sinergias</li> </ul>

Quadro 2– Características básicas do APL

Fonte: Uma Caracterização de Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas, José Eduardo Cassiolato e Marina Szapiro, Rio de Janeiro. 2003.

<b>ABORDAGENS</b>	<b>ÊNFASE</b>	<b>PAPEL DO ESTADO</b>
<b>DISTRITOS INDUSTRIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto grau de economias externas</li> <li>✓ Redução de custos de transação</li> </ul>	✓ Neutro
<b>DISTRITOS INDUSTRIAIS RECENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiência coletiva baseada em economias externas e em ação conjunta</li> </ul>	✓ Promotor e eventualmente estruturador
<b>MANUFATURA FLEXÍVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tradições artesanais e especialização</li> <li>✓ Economias externas de escala e escopo</li> <li>✓ Redução de custos de transação</li> <li>✓ Redução de incertezas</li> </ul>	✓ Indutor e promotor
<b>MILIEU INOVATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidade inovativa local</li> <li>✓ Aprendizado coletivo e sinergia</li> <li>✓ Identidade social, cultural e psicológica</li> <li>✓ Redução de incertezas</li> </ul>	✓ Promotor
<b>PARQUES CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS E TECNÓPOLIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Setores de tecnologia avançada</li> <li>✓ Intensa relação instituições ensino e pesquisa/empresas</li> <li>✓ Hospedagem e incubação de empresas</li> <li>✓ Fomento à transferência de tecnologia</li> </ul>	✓ Indutor, promotor e eventualmente estruturador
<b>REDES LOCAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema intensivo em inovação</li> <li>✓ Complementaridade tecnológica identidade social e cultural</li> <li>✓ Aprendizado coletivo</li> <li>✓ Redução de incertezas</li> </ul>	✓ Promotor

Quadro 3 - Principais ênfases das abordagens usuais de arranjos produtivos

Fonte: Uma Caracterização de Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas, José Eduardo Cassiolato e Marina Szapiro, Rio de Janeiro. 2003.

Com o intuito de reduzir tais assimetrias, o Governo Federal criou grupo de trabalho envolvendo 23 instituições, a fim de buscar um alinhamento, de maneira a criar sinergias de recursos e instrumentos de cada política setorial. Além do Executivo, várias instituições do setor público e privado vêm dando prioridade ao tema, tendo constituído programas e projetos específicos, como é o caso do SEBRAE, BNDES, IPEA, FIESP, IEL/CNI, FIEMG, entre as 23 instituições já mencionadas. Além do BNDES, outros bancos públicos (BB, CEF, BN, BASA) estão presentes, buscando reformatar e criar novos serviços financeiros adequados a este tipo de organização produtiva.

Cresce também o interesse de bancos privados pelo tema, uma vez que identificam nesses arranjos produtivos potenciais clientes e possibilidades de negócios fruto de sua dinâmica

destacada em termos de produção e até exportação. Alguns dos arranjos produtivos em desenvolvimento no país, como é o caso de Nova Friburgo, no Rio de Janeiro, chegam a fabricar um quarto da produção de lingerie do país, sendo um dos APLs líderes nesse tipo de manufatura. Outros arranjos produtivos como o de Ubá (MG) na fabricação de móveis, Campina Grande (PB) na de calçados, são também bons exemplos de trajetórias de dinamismo econômico crescente, em que pesem as variáveis restritivas que afetam o conjunto da economia brasileira (carga tributária e taxas de juros elevadas, infra-estrutura e logística deficientes etc.) (LAGES, 2004).

No Brasil, governos e instituições de âmbito estadual vêm utilizando os APLs como estratégias propulsoras de desenvolvimento local e, em particular, como mecanismo de incentivo às micro e pequenas empresas, talvez não com a intensidade desejada, mas com a presença destes em todos os estados da federação, conforme indica o Anexo II.

Destaque-se que o fenômeno das economias de aglomeração, base dos APLs, ou seja, o da aglomeração de empreendimentos e instituições em torno de uma mesma atividade produtiva, em um mesmo local, não é novo. Desde o século XIII, muitos lugares já eram conhecidos em toda a Europa pela excelência na fabricação de determinados produtos. Várias localidades da Itália, França, Espanha, Alemanha, Suécia, entre outros países, eram conhecidos por seus centros de atividades econômicas como a fabricação de armas, as confecções, a metalurgia, o trabalho com o couro, e a produção de alimentos. Ou seja, a polarização de certos espaços geográficos como centros de atração de pessoas, saberes e negócios remonta à própria história econômica.

Os diferentes arranjos locais existentes podem ser descritos a partir dos vários conceitos e abordagens, sendo que algumas delas chegam a orientar-se fundamentalmente para a definição de políticas alternativas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Contudo, apesar de distintas entre si, muitas vezes as abordagens e conceitos de arranjos locais apresentam similaridades, em aspectos tais como estrutura, operação e atores envolvidos. As diferenças, por vezes, existentes se verificam de acordo com as especificidades de cada caso estudado para o desenvolvimento de um conceito ou terminologia ou estão relacionadas à importância dada a determinadas características ou vantagens do arranjo. (CASSIOLATO e LASTRES, 2001)

Os arranjos produtivos locais podem ser definidos como

Aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que atuam em torno de uma mesma atividade produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE, 2003, p. 17).

Dito de outra forma, um arranjo produtivo consiste basicamente em um agrupamento de empresas, próximas entre si, em um espaço territorial bem definido, que realizam um mesmo tipo de atividade (ou atividades conexas) e que têm em comum uma mesma dinâmica econômica. A mera proximidade física entre as empresas, contudo, não garante que estas atuem e usufruam todos os benefícios que uma organização na forma de arranjo produtivo proporciona. A esse tipo de agrupamento de empresas pode-se denominar de potenciais arranjos produtivos (também pré-competitivos). Eles podem ser vistos como potenciais, na medida em que, se bem trabalhados ou estimulados, poderão adquirir, num determinado prazo, o status de Arranjo Produtivo.

Um arranjo produtivo para caracterizar-se como tal, além da proximidade física das empresas, requer um estágio em que prevaleça uma forte relação entre essas empresas com os agentes da localidade. Em outros termos, faz-se necessária a existência de traços fortes de identidade entre seus membros, coesão de interesses, coordenação de ações e espírito de grupo ou de cooperação.

Segundo Cassiolato *et al.*, (2000), dentre as principais particularidades dos APLs, destacam-se:

- Dimensão territorial: na abordagem dos APLs, a dimensão constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço em que processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como município ou áreas de um município; conjunto de municípios; microrregião; conjunto de microrregiões, entre outros. A proximidade ou concentração geográfica, propiciando o compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.
- Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais: os APLs geralmente envolvem a participação e a interação não apenas de empresas que

podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadas, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação, como também de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Incluem-se, portanto, universidades, instituições de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não-governamentais, entre outros.

- **Conhecimento tácito:** nos APLs, é comum a existência de processos típicos da gestão do conhecimento, tais como geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte de empresas, instituições e indivíduos. O conhecimento tácito, ou o conhecimento não codificado, apresenta forte especificidade local, decorrente da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais. Ao mesmo tempo em que a existência em larga escala deste conhecimento facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, dificulta ou mesmo impede seu acesso por atores externos, uma vez que não se encontrando registrado ou codificado, torna-se elemento de vantagem competitiva para os que detêm o conhecimento.
- **Inovações e aprendizados interativos:** nos APLs, o aprendizado interativo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das firmas e instituições. A capacidade inovativa possibilita a introdução de novos produtos, processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente.
- **Governança:** no caso específico dos APLs, governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem a produção e a distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações. Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos sistemas e arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão (centralizada e

descentralizada; mais ou menos formalizada), conforme abordado no capítulo anterior.

O processo de desenvolvimento de um APL (SEBRAE, 2003) abrange quatro componentes, excluindo-se a chamada fase preliminar, conforme discriminado na Figura 2. Esses componentes, que devem fazer parte de um processo contínuo das atividades de desenvolvimento de um APL, possuem uma estreita interconexão e um seqüenciamento variável, definido pela dinâmica do arranjo, variando de acordo com a maturidade ou as especificidades locais de cada território. Seus estágios e naturezas variam de acordo com o território e atores presentes.

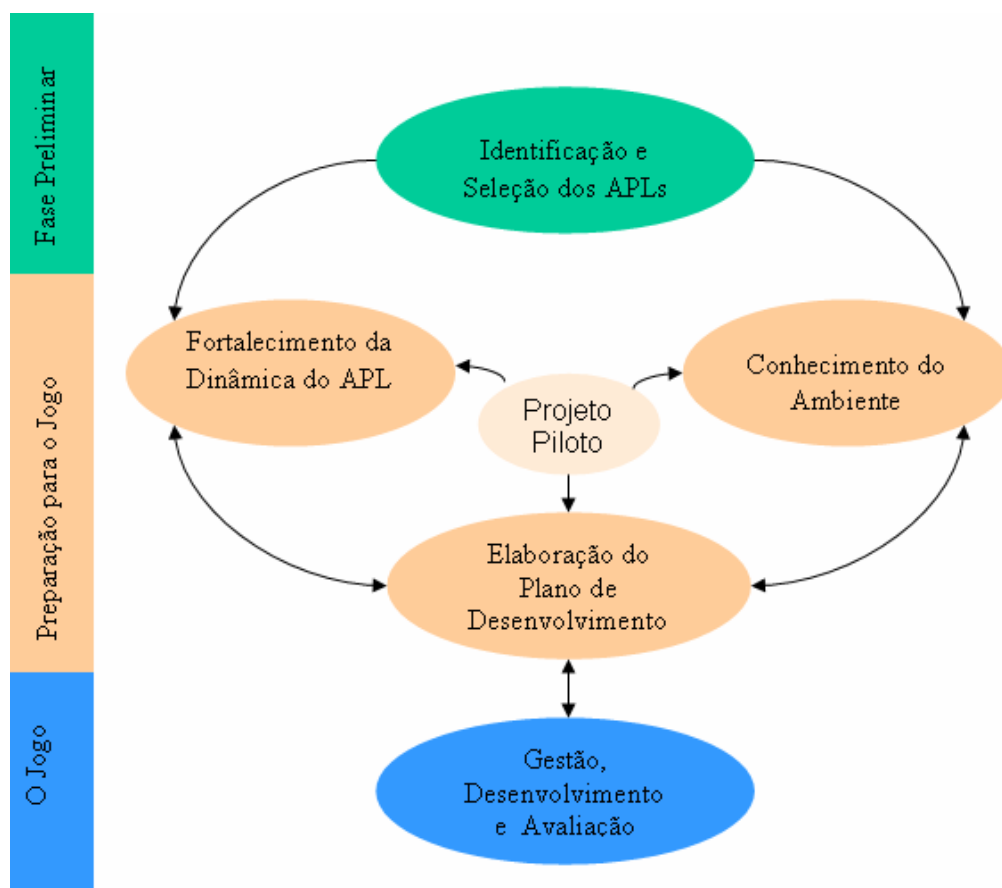


Figura 2 – Etapas do desenvolvimento do APL

Fonte: Termo de referência para Elaboração de Arranjos Produtivos do Sistema SEBRAE, Brasília, 2003.

No contexto da economia brasileira, os APLs são importantes porque podem trazer vantagens competitivas às empresas, vantagens essas derivadas da proximidade e da intensidade das relações entre elas e destas com outras instituições locais. Para as pequenas empresas, em particular, possibilitam participar de dinâmicas competitivas que isoladamente não seriam possíveis de participar.

Em um contexto de APL, as instituições devem procurar estimular a cultura da cooperação, pilar sobre o qual se sustenta o aprendizado coletivo de empresas e instituições, e mola propulsora da troca de conhecimentos, especialmente tácitos, entre as várias empresas e instituições presentes. É a partir do fluxo de conhecimentos que o arranjo adquire capacidade de inovar constantemente, essência da competitividade sustentável.

Segundo Porter (1992), as vantagens competitivas de um APL são:

- Maior eficiência na contratação de mão-de-obra e na relação com fornecedores. Em relação ao primeiro, o fato da existência de profissionais especializados e experientes reduz os custos de recrutamento; quanto aos fornecedores, é natural que o APL passe a ser objeto de atenção diferenciada por estes, formando uma base sólida e especializada.
- Acesso a informações especializadas: a formação de um APL leva a um grande acúmulo de informações dos mais diversos tipos, com acesso preferencial garantido a seus membros; além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam os fluxos de informações.
- Externalidades positivas: a formação de um APL gera uma série de externalidades positivas, relacionadas, por exemplo, ao *marketing* dos produtos e à redução do custo de procura por clientes, que encontram uma diversidade de alternativas no âmbito do próprio APL.
- Acesso a instituições e a bens públicos: o APL favorece o acesso a bens públicos fornecidos pelo governo; além disso, nos APLs, aportes de recursos são direcionados para investimentos privados em infra-estrutura, centros de qualidade, laboratórios de testes etc. são realizados coletivamente.
- Melhor motivação e avaliação do desempenho: a concorrência local é considerada motivadora, e a organização em *clusters* permite um permanente processo de



comparação de desempenho, uma vez que os concorrentes locais estão expostos às mesmas condições.

- Inovações: além do acesso direto aos clientes mais sofisticados, o relacionamento permanente com outras entidades contribui para que as empresas saibam, com antecedência, qual o estágio de evolução da tecnologia, qual a disponibilidade de componentes e máquinas, quais os novos conceitos de serviços e *marketing*.

A passagem do enfoque da empresa individual para o dos APLs direciona o foco das análises para a rede de relações, formada entre as empresas e entre essas e diversas instituições que atuam em um determinado local ou território. A unidade de análise focada na empresa isolada cede lugar à comunidade empresarial, o APL, advindo, assim, a importância do estímulo às ligações entre os seus diversos atores. A capacidade de aglutinar esforços para trabalhar em conjunto, o que pressupõe a existência de um elevado nível de capital social, assume relevada importância em estruturas como os APLs, já que o desenvolvimento destes está diretamente relacionado às ações, contrariamente às de natureza individual. Ou seja, o fortalecimento dos APLs não pode prescindir da construção e desenvolvimento do tecido social de cada território.

Para a viabilização do capital social, fazem-se necessários não somente a criação de redes de relacionamento entre atores e instituições, bem como o estabelecimento de mecanismos de gerenciamento ou de coordenação das diversas ações, de modo a garantir a formação de sinergias, com vistas ao alcance dos resultados desejados tanto para as empresas como para o território. O estabelecimento desses diferentes modos de coordenação, aliados aos de intervenção ou participação, nos processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos, são atributos inerentes à governança e imprescindíveis ao desenvolvimento dos APLs.

Portanto, são esses dois aspectos, o fortalecimento do capital social e a formação de uma boa governança, ou dito de outra forma, de uma governança estruturada, elementos importantes para a consolidação e evolução dos APLs.

Este trabalho procurará se deter mais exhaustivamente em relação ao segundo aspecto, procurando investigar como se pode otimizar a governança do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, no estado do Ceará, a partir de metodologias de intervenção.

### **3 ARRANJO PRODUTIVO DE REDES DE DORMIR DE JAGUARUANA (CE)**

#### **3.1 O MUNICÍPIO DE JAGUARUANA**

O primeiro nome da cidade foi Catinga do Góes, depois mudou para União e, finalmente, o nome atual, Jaguaruana. Suas origens remontam às primeiras décadas da segunda metade do século XVIII, quando em 1771, D. Feliciano Soares da Costa, viúva de Simão de Góes, doou terras para construir a primitiva capela. A partir dessa doação, além da igreja, geraram-se outras construções das quais se formaria o município de Jaguaruana. Em 1956, este foi desmembrado, perdendo parte do seu território que veio a formar o atual município de Itaiçaba. Nos dias atuais, Jaguaruana compõe-se da sede e dos distritos de Giqui, Borges, São José do Lagamar e Sequilho.

Jaguaruana localiza-se no leste do estado do Ceará, na microrregião do Baixo Jaguaribe. Tem como coordenadas geográficas a latitude de 4°50'02" S e a longitude de 37°46'52" W. Corresponde a uma área de 867 km<sup>2</sup>, equivalente a 0,51% do território estadual, onde vive, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), uma população de 32.127 habitantes<sup>20</sup>. Desses, 55,76% vivem na zona urbana e 44,24 % na zona rural. O município está ligado às malhas rodoviárias por interligações com a Rodovia BR 116 e a CE 040 (conhecida como Litorânea).

A altitude da sede é 20m. Limita-se, ao norte com os municípios de Aracati e Itaiçaba; ao sul com os municípios de Russas e Quixeré; a leste com o Estado do Rio Grande do Norte e a oeste com Itaiçaba, Palhano e Russas. Partindo de Fortaleza, os principais acessos a Jaguaruana são as Rodovias CE 263 e a BR 116, situando-se a 169 km da capital, sendo que a distância em linha reta é de 144 km. A figura 3, mostra o mapa com indicação da demografia e taxa de urbanização da microrregião do Baixo Jaguaribe.

---

<sup>20</sup> IBGE - População estimada para 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em :01.07.2006.

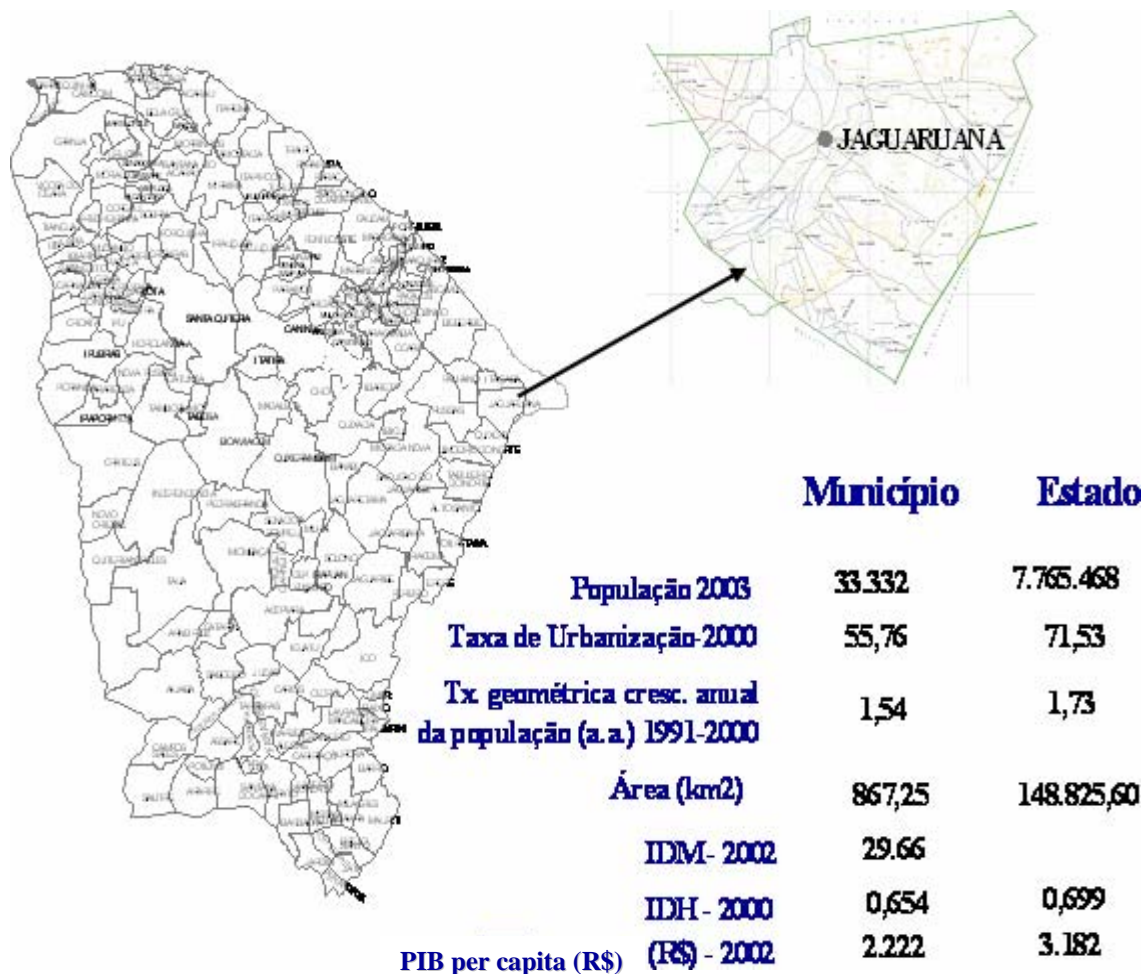


Figura 3 – Mapa de Jaguaruana - CE

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

Segundo o IBGE, Jaguaruana apresentava, em 2000, um Índice de Desenvolvimento Humano de 0,654, enquanto o do estado foi de 0,699. Dados da Secretaria de Fazenda Estadual sobre o município indicam que havia, em 1997, 152 empresas industriais ativas, sendo 84,21% pertencente ao ramo têxtil.

As atividades comerciais compreendiam, nesse mesmo ano, um total de 215 estabelecimentos, sendo 99,06% do comércio varejista, comercializando 55,4% de gêneros alimentícios. A base da economia municipal concentra-se na atividade de produção de redes de dormir, embora o município também se destaque em outras atividades, conforme indica o quadro (4):

PRODUTO	MERCADO	
	COMPRADOR	FORNECEDOR (MATÉRIA-PRIMA)
REDES DE DORMIR	Fortaleza, interior do estado e mercado externo	Na própria sede do município e Pacatuba (CE)
GESSO	São Paulo	Minas de calcário do próprio Município
ALGODÃO	Local	Rio Grande do Norte Mato Grosso do Sul Ceará e Paraíba
FRUTAS: UVA,GOIABA, MELÃO, CAJU E MANGA	Mercado interno e externo	Agroindústria Baquit e pequenas e médios agricultores
CAMARÃO EM CATIVEIRO	Mercado externo	26 carcinicultores locais

Quadro 4 – Principais Atividades do Município

Fonte: Projeto APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, SEBRAE-CE. 2005.

O Quadro 05 apresenta as potencialidades de Jaguaruana, no que tange à infra-estrutura, recursos humanos e economia. Nesse último item, destaque-se o fato do município ser um dos mais industrializados do Vale do Jaguaribe.

FATORES	POTENCIALIDADES
INFRA-ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A proximidade do Município a portos (a 180Km da capital) e aeroportos (a 50Km), torna-o um forte exportador da maior parte de seus produtos;</li> <li>✓ Sua capacidade energética instalada torna-o atraente para instalação de novas indústrias;</li> <li>✓ Sua bacia hidrográfica é estimulante para o desenvolvimento da fruticultura irrigada, carcinicultura, entre outros.</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Através da capacitação contínua ministrada por entidades tais como o SEBRAE, Instituto CENTEC, NIT local que conta com o apoio da FINEP e CNPq, tem-se uma geração de jovens preparados para o mercado de trabalho em várias áreas.<sup>1</sup></li> </ul>
ECONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trata-se de um dos municípios mais industrializados no Vale do Jaguaribe, merecendo destaque o artesanato das redes de dormir.</li> </ul>

Quadro 05 - Potencialidades do Município de Jaguaruana

Fonte: Projeto APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, SEBRAE-CE. 2005.

A inexistência de estradas, ligando o município ao estado vizinho (Rio Grande do Norte), a falta de uma escola agrícola especializada, e a necessidade de estratégias de comercialização para o principal produto municipal, no caso as redes de dormir, são consideradas como desafios à população do município (Quadro 06).

FATORES	DESAFIOS
<b>INFRA-ESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A falta de ligação entre o Município e o Estado vizinho (Rio Grande do Norte) comprometendo o escoamento da produção agrícola, inibindo a circulação de bens e serviços;</li> <li>✓ A falta de saneamento básico é o principal responsável pelo baixo nível do IDH registrado pelo IBGE, dificultando a melhoria da qualidade de vida da população, em especial os setores de saúde e educação.</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A ausência de Escola Técnica Agrícola na região estimula o êxodo rural, afetando a atividade agrícola, cujos índices de produtividade são baixíssimos;</li> <li>✓ Outro grande desafio é o baixo nível educacional de sua população. Recursos Humanos bem qualificados constituem fator imprescindível no processo de busca do desenvolvimento local.</li> </ul>
<b>ECONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O principal ramo de atividade do Município – as indústrias de redes de dormir, necessitam de ações de comercialização (ausência de novas estratégias ao comércio), bem como um marketing do produto. Isso tudo torna o setor de redes de dormir menos competitivo.</li> </ul>

Quadro 06 – Desafios do Município de Jaguaruana

Fonte: Projeto APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, SEBRAE-CE. 2005.

### 3.1.1 Visão histórica da indústria de redes de dormir no Brasil

As características mais marcantes do povo cearense são a sua originalidade e criatividade demonstradas na diversidade de seus produtos, e, acima de tudo, em sua forma de viver. Nesse contexto, a confecção têxtil, especificamente a produção de redes de dormir, originalmente feita de fibra de tucum pelos índios, incorporaram-se aos hábitos dos colonos que passaram a fazê-las tecidas de algodão, e assim, transformaram-se no ícone da cultura cearense, sendo admirada em todo o Brasil e no exterior.

O uso da rede de dormir tem sua origem na população indígena da América do Sul, cujo nome era *hamaca* e no Brasil *ini*, constituindo-se numa peça importante do mobiliário deste povo e era feita de tucum ou cipó, de forma bastante rudimentar. Atualmente, utiliza o fio de algodão como matéria-prima básica para sua produção.

Quem primeiro denominou a hamaca sul-americana de rede foi Pero Vaz de Caminha e temos a data exata da nomação: segunda-feira, 27 de abril de 1500. É o padrinho da rede de dormir. É o primeiro registro em língua portuguesa: uma rede atada pelos cabos, alta, em que dormiam. Batizou-a pela semelhança das malhas com a rede de pescar. Rede de dormir nunca Pero Vaz de Caminha deparara em dias de sua vida. Foi uma ini que os olhos europeus de Pero Vaz de Caminha viram, a 27 de abril de 1500, numa maloca de Tupiniquim no Porto Seguro. (CASCUDO, 1983, p. 75).

Ainda segundo Cascudo (*Ibid*), as redes de tecido compacto foram técnicas das mulheres portuguesas. A vinda dos teares aperfeiçoou a rede, ampliando-a, tornando-a mais atraente, com franjas, varandas, dando-lhe maciez e conforto.

Coube às mulheres dos colonos portugueses a adaptação das técnicas indígenas, passando a substituir o tucum pelo algodão e a adição de varandas e franjas ornamentais. A produção, totalmente artesanal, era feita com tear manual trazido pelas mulheres portuguesas.

Quem viveu no sertão nordestino até 1910 sabe perfeitamente que rara seria a fazenda onde a rede fosse objeto de compra. Era uma indústria doméstica e tradicional. Comprava-se a rede mais longa, avarandada, bordada, rede de casal, às velhas donas que mantinham o artesanato obstinado. As redes menores de uso comum, para latada, descanso, dormida de rapaz solteiro e de moça donzela, era, quase sempre, tarefa familiar. As redes bonitas, caras, destinadas a presente ou de uso em ocasiões de festas, eram as redes do Ceará, tecidas e acabadas com um bom gosto inimitável. (CASCUDO, 1983, p. 75).

Portanto, Luis da Câmara Cascudo, em mais outro momento de inspiração, define a importância da rede:

O leito obriga-nos a tomar seu costume, ajeitando-se nele, procurando o repouso numa sucessão de posições. A rede toma o nosso jeito, contamina-se com os nossos hábitos, repete, dócil e macia, a forma do nosso corpo. A cama é hirta, parada, definitiva. A rede é acolhedora, compreensiva, coleante, acompanha, tépida e brandamente, todos os caprichos de nossa fadiga e as novidades imprevistas de nosso sossego. Entre ela e a cama, há distância da solidariedade à resignação (CASCUDO, 1983, p. 83).

Em outras palavras, a rede de dormir - cama da terra – está interligada à imagem vívida do Ceará, onde o homem associado ao meio encontra inúmeras formas de sobreviver às intempéries cíclicas da seca. Ou seja, a transformação do produto em símbolo da busca do conforto e descanso ao corpo fatigado, quer pela caminhada dos nômades índios, quer pelo trabalho de sol a sol. Sendo, dessa forma, a representação da vida do sertanejo em simplicidade de uso e transporte do surrão à mala do turista, da tapera no meio do sertão às mansões brasileiras e européias. Nesse sentido, surge o fio do algodão transformado em um produto vendável, aceito e admirado por todos seus usuários.

Percebe-se, então, que a produção das redes de dormir é uma atividade de tradição quase secular no estado do Ceará.

Nesse contexto, encontram-se na literatura cearense inúmeras referências a essa peça importante no mobiliário doméstico e hoteleiro do Norte e Nordeste do país, como, por exemplo, a apologia feita pelo folclorista potiguar Luís Câmara Cascudo, conforme trechos assinados neste trabalho.

### 3.1.2 O município de Jaguaruana, como Arranjo Produtivo de Redes de Dormir

Jaguaruana, ao contrário dos demais municípios do Nordeste, não vivencia os efeitos perversos da seca ou ausência de chuvas, como é conhecido este fenômeno na Região, o qual, historicamente, sempre esteve presente, causando a fome e a miséria do homem do campo. O Ceará é um dos estados que sempre foi alvo dos efeitos perversos desse fenômeno, em virtude de mais de 90% de seu território estar inserido na zona semi-árida do Nordeste, tendo como principal complexo vegetativo a caatinga.

Não obstante Jaguaruana ser destaque na produção de redes de dormir, o mesmo não acontece com sua atividade agrícola permanente, tais como algodão e frutas (coco, banana, laranja, limão, caju etc.) (IBGE, 2003). Assim, a arte de fabricar redes de dormir é responsável pelo emprego da maior parte da população. Grande maioria das residências possui teares ou, então, membros da família que detêm habilidade para o acabamento do produto. Há de se destacar que, dessa maneira, homens e mulheres participam da atividade produtiva, na maioria, na informalidade, produzindo redes de dormir para os mercados interno e externo.

A produção de redes em Jaguaruana é uma atividade com quase 100 anos de existência, considerada uma atividade tradicional, em que a predominância de estruturas familiares tem sido um dos fatores responsáveis pela produtividade elevada (utilização de mão-de-obra barata) e, ao mesmo tempo, da sobrevivência desse arranjo produtivo.

O setor compõe-se, basicamente, de micro e pequenas empresas, cuja produção é feita em teares elétricos e, via de regra, nas próprias residências. Conforme obtido em entrevistas informais junto aos participantes do APL, esses teares são adquiridos de empresas de outros estados como São Paulo, por exemplo, que modernizaram seus parques produtivos, por encontrarem-se obsoletos. Esse fator, não obstante o reduzido custo da mão-de-obra, como mencionado anteriormente, tem contribuído para a redução da produção diária de redes. Um tear

moderno produz cerca de 100 redes ao dia, já em Jaguaruana, a média da produção diária é de cerca de 60 unidades, segundo dados da pesquisa realizada, em 2005, pelo SEBRAE/CE.

### 3.2 CONFIGURAÇÃO PRODUTIVA DO APL

#### 3.2.1 Setor de atividade

A produção de redes de Jaguaruana está inserida no setor secundário da economia, sendo classificada no ramo têxtil com especialização na fabricação de redes de dormir. O setor vem se especializando em uma linha de produtos no qual predominam as redes populares domiciliares, de larga aceitação no mercado interno, e as redes decorativas, produzidas com o objetivo de atender ao mercado externo. A Tabela 7, a seguir, resume as principais características da configuração produtiva do APL de redes de dormir de Jaguaruana.

Tabela 7- Configuração Produtiva do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana

<b>Nº. DE EMPRESAS</b>	250
<b>PRODUÇÃO (MÉDIA/MÊS)</b>	160.000 redes
<b>EMPRESAS FORMAIS</b>	30
<b>Nº. DE EMPREGOS</b>	800
<b>EMPRESAS INFORMAIS</b>	170
<b>Nº. DE OCUPAÇÕES</b>	1.000
<b>EMPRESAS ASSOCIADAS À ASFARJA</b>	20
<b>Nº. DE TEARES/SÓCIOS</b>	77
<b>PRODUÇÃO SÓCIOS/MÊS</b>	35.000 redes
<b>FATURAMENTO GERADO</b>	R\$ 13.440.000,00/ano (estimativa)

Fonte: Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

#### 3.2.2 Principais produtos do APL

Na perspectiva de um melhor entrosamento entre as empresas integrantes do APL de Jaguaruana e as instituições de apoio, que serão objeto de destaque mais adiante, deve-se considerar, atualmente, o Projeto Teares<sup>21</sup>, estruturado conforme Anexo IV, que envolve instituições cujo objetivo é proporcionar a ampliação dos mercados interno e externo, com foco no desenvolvimento sustentável dos produtores de redes vinculados à Asfarja e prestadores de serviços diretos que produzem os acabamentos das redes.

<sup>21</sup> Projeto resultante da parceria entre o SEBRAE, órgãos governamentais e outras entidades de classe, iniciado em 2004, atualmente o maior sustentáculo do desenvolvimento do APL de Jaguaruana.



Como principais produtos do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana estão as redes de dormir (casal e solteiro) além das redes cadeira, redes sofá, cada uma com suas características, conforme Figura 4.

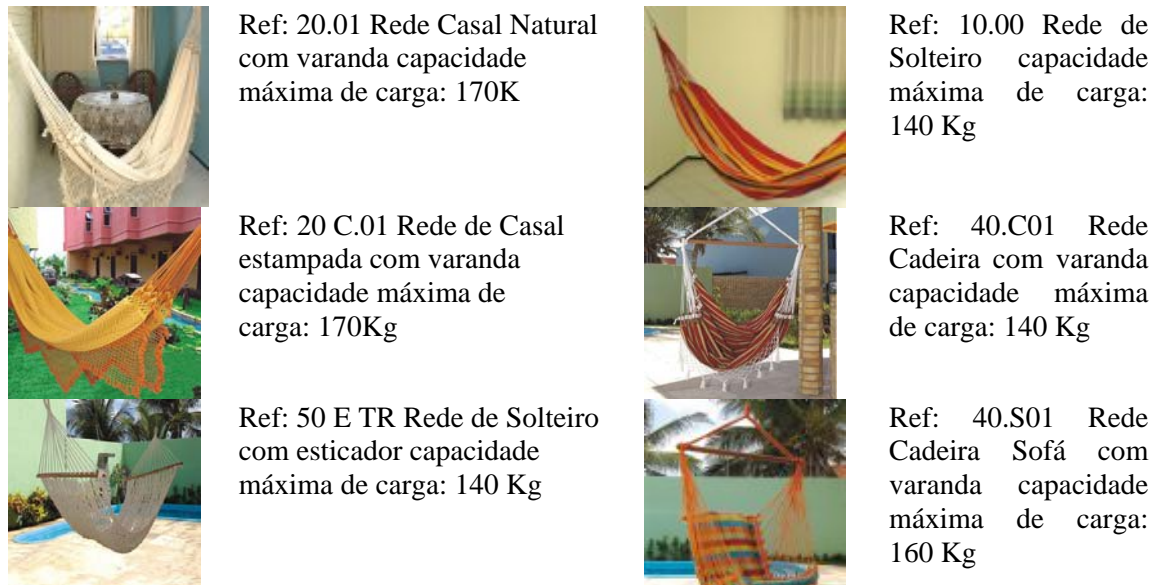


Figura 4 – Principais produtos do APL de redes de dormir de Jaguaruana

Fonte: Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

### 3.2.3 Principais mercados do APL e comercialização

Os produtos do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana são destinados tanto para o mercado interno, quanto para o externo, direcionados para três segmentos: Região Nordeste onde ocorrem as maiores vendas, em seguida vem a Região Norte e, por fim, o mercado internacional.

Em relação ao mercado interno, os principais consumidores localizam-se no Ceará e em outros estados do Norte e Nordeste. Os principais canais de comercialização, segundo entrevistas realizadas junto aos participantes do APL, são:

- lojas (comércio): consumo médio anual de 66.500 redes, equivalente a 35% produção;
- venda direta para fora do estado representa 25% de produção;
- venda direta ao consumidor, representada basicamente pelos turistas que visitam o Ceará, totalizando cerca de 25% da produção; e

- venda na Praça da Sé, em Fortaleza, representando 15%.

Dados de pesquisa<sup>22</sup> recente referente a 2004, conforme citado anteriormente, indicam que o destino final das mercadorias produzidas é, em sua maioria, a própria Região Nordeste, cabendo ao Ceará, segundo 90,5% das empresas entrevistadas, a maior absorção dos produtos. Os demais estados detêm uma participação muito pequena e, ao mesmo tempo, semelhante entre si. Exportações para o mercado externo não são praticadas por 76,2% dos entrevistados: cinco empresas conseguiram atingir outros mercados consumidores, tais como Alemanha, Estados Unidos, Espanha, Israel, Itália, Espanha, França e Austrália.

A proximidade do município com Aracati, cidade litorânea e pólo turístico do estado, contribuiu para a divulgação das redes de dormir de Jaguaruana para o mercado externo. Os visitantes ao conhecerem nas pousadas o conforto e a beleza das redes ali expostas passaram a conhecer o local da produção, contribuindo para a divulgação do produto para outros países.

Diante do potencial existente na região, espera-se que as exportações cresçam nos próximos anos. Atualmente, somente cinco empresas realizam exportações, cujos percentuais de destino de seus volumes de vendas ao exterior variam de 2% a 98%. Portanto, existem empresas que destinam praticamente toda a sua produção para o mercado externo, enquanto outras estão buscando ampliar seus mercados consumidores.

Segundo a mesma pesquisa, das empresas que vendem seus produtos no Ceará, 66,7% destas têm Fortaleza como seu principal mercado consumidor (Tabela 8), existindo também comercialização para outros municípios, tais como Canindé, Beberibe, Cascavel, Pacajus, Itapipoca, Quixadá, Quixeramobim, Acopiara, Limoeiro do Norte e Russas. 47,6% do grupo entrevistado atingem outros mercados, tais como Rio Grande do Norte, Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, Amazonas e Pará.

---

<sup>22</sup> Pesquisa realizada, de maio a julho de 2005, junto a 21 empresas do APL com aplicação de questionário estruturado (Anexo VII), sendo que destas, 05 empresas encontravam-se inativas à época da pesquisa.

Tabela 8- Forma de Venda dos Produtos do APL de Jaguaruana (\*)

	Nº. de Empresas	%
Atacado (Distribuidores)	6	28,5
Lojistas	14	66,7
Varejo (Consumidores)	6	28,5
Outros	-	-

Fonte: Sebrae/CE - 2005

(\*) Responderam: 21 empresas

As redes de dormir *made in Ceará* estão conquistando o mercado externo. Sua venda acumulou incremento de 66% nos últimos quatro anos, ou seja, a produção cearense destinada ao mercado internacional atinge cerca de 350 mil unidades de redes/ano. Atualmente, corresponde a 15% da produção anual. Hoje, os produtos cearenses competem na Europa, Estados Unidos e Austrália com os de outros países, como a Colômbia e El Salvador. Mas, ganham em qualidade porque são confeccionadas com fios de algodão puro.

A comercialização dos produtos é feita mediante as modalidades a prazo e à vista, sendo o primeiro mais freqüente, correspondendo às indicações de 76,2% das empresas entrevistadas, de acordo com pesquisa realizada em 2005.

Em 85,7% das empresas entrevistadas o recebimento dos créditos das vendas realizadas ocorre por meio de cheques, alguns pré-datados, outros para pagamento imediato. Há 47,6% das empresas que recebem seus pagamentos em dinheiro, e apenas 14,3% diretamente na sua conta corrente. Ressalte-se que a prática de pagamento por meio de cartões de crédito não é utilizada pelos fabricantes entrevistados (Tabela 9).

Tabela 9-Forma de Recebimento dos Créditos das Vendas dos Produtos (\*)

	Nº de Empresas	% (**)
Dinheiro	10	47,6
Cheque	18	85,7
Cartão de Crédito	0	0,0
Outros	3	14,3

Fonte: Pesquisa direta – 2006

(\*) Responderam 21 empresas

(\*\*) A questão admitia mais de uma resposta

A aceitação no mercado externo fez com que uma empresa alemã se instalasse no município, cuja produção, embora administrada por pessoa lá residente, é exportada diretamente para a Alemanha.

### 3.2.4 Principais fornecedores do APL

A produção de rede de dormir demanda pouco para sua fabricação. Os principais insumos (fio de algodão, sabão, cloro e madeira) são fornecidos, em sua maioria, por pequenas e médias empresas locais. A tinta e o fixador são adquiridos em outros municípios do Ceará. No caso do fio, 96% das empresas pesquisadas pelo SEBRAE/CE (1998) declararam adquirir este insumo no mercado local (Tabela 10).

Utiliza-se na produção de redes, como principal matéria-prima, o fio de algodão, comprado por muitos produtores na capital e no estado da Paraíba. Jaguaruana possui duas grandes empresas de fiação: a empresa Jaguatêxtil produtora do fio 8/1, de diversas cores, e a empresa Aurora Têxtil, que produz o fio cru, alvejado e colorido. Estas empresas também buscam matérias-primas como o retalho de malha no exterior (Europa e Estados Unidos) e no mercado interno (Ceará, Rio Grande do Norte e São Paulo).

Tabela 10 - Principais Matérias-Primas

LOCAL DE COMPRA	ASPECTOS AVALIADOS		
	FIO (%)	CLORO (%)	TINTA (%)
Jaguaruana	96,08	80,01	57,58
Fortaleza	1,96	11,11	39,39
Recife	0,98	2,22	2,02
Acopiara	0,98	-	-
Palhano	-	1,11	1,01
Mossoró	-	2,22	-
NR	-	3,33	-

Fonte: Pesquisa Direta, SEBRAE-CE. 1998.

Segundo observações<sup>23</sup> colhidas no local, boa parte das empresas produtoras de redes, em Jaguaruana, possui tingimento próprio do tipo por imersão. Atualmente, estão sendo desenvolvidas ações, promovidas pelo SEBRAE e FINEP, para a implantação de novas tecnologias para o tingimento das redes, inclusive com a presença de técnicas de preservação do meio ambiente, uma vez que muitas empresas, por não possuírem instalações adequadas, colocam os resíduos em esgoto a céu aberto.

Com relação à produção, verifica-se acentuado desperdício de matéria-prima, devido à desorganização no ambiente de trabalho e à própria sujeira na área de trabalho. A falta de

<sup>23</sup> Visitas realizadas ao Município, nos dias 16 a 17/12/2005.

equipamentos de segurança é outra marca das observações: muitos trabalhadores executam suas atividades descalços, em contato direto com os produtos utilizados, cujo contato direto é danoso à saúde, tais como a tinta.

De forma geral, a obtenção de matéria-prima encontra-se mais difícil face à escassez de algodão no mercado interno e aos preços em constante elevação do fio de algodão, que varia de acordo com as variações cambiais.

São identificados no APL Redes de Dormir de Jaguaruana: três fornecedores de fios, dois de peças e 15.000 pessoas autônomas que fornecem varandas e acessórios.

Os equipamentos necessários para produção, como teares, são adquiridos no Sul e Sudeste do Brasil. Conforme informações obtidas, a maioria das máquinas utilizadas em Jaguaruana pertencem às antigas indústrias de São Paulo, que na busca por parques mais modernos desprezam este maquinário. A parte de serviços técnicos é prestada por profissionais locais, especializados, mas sem certificação, cujo custo é considerado elevado. Com isto, observa-se a realização de consertos pelos próprios funcionários e proprietários dos teares. A parte de reposição de peças é feita de forma rudimentar, ou seja, com a utilização de improvisos na imitação das peças, pois face à elevada obsolescência do maquinário, estas já não estão disponíveis no mercado.

Vale ressaltar que no âmbito do APL existe o Projeto Teares, já mencionado anteriormente, por meio do qual entidades como o Sebrae juntamente com o governo estadual, Instituto Euvaldo Lodi (IEL), FINEP, CNI, dentre outras, vêm desenvolvendo junto aos empresários do APL um conjunto de ações, que compreende: Cursos de Associativismo; Empreendedorismo; Formação do Preço de Vendas; Relações Pessoais; Gestão de Pessoas; Custos; Design Têxtil (Padronagem); Introdução à Tecnologia Têxtil, dentre outros. Além disso, essas entidades têm propiciado a realização de palestras, seminários, missões (Encontro Brasil Alemanha, Missão ao Parque Têxtil de Jardim de Piranhas/RN etc.); participação em Feiras; consultorias (aplicação de processos químicos, associativismo) etc.

Não obstante a realização contínua dessas ações, existem desafios a serem perseguidos, como, por exemplo, a falta de preparo técnico e a forte resistência a mudanças entre os integrantes do APL. O despreparo técnico tem origem nas dificuldades percebidas por alguns

fabricantes ao se defrontarem com problemas que exigem a presença de técnicos no local; já a segunda refere-se à falta dos devidos cuidados no decorrer do processo de produção pelos trabalhadores, como por exemplo a etapa do tingimento dos fios de algodão, cuja produção de efluentes líquidos, sem o devido tratamento, constitui fator negativo ao meio ambiente, e a utilização de produtos químicos de alto risco à saúde, sem a utilização de equipamentos adequados.

### 3.2.5 Etapas do processo produtivo

Em linhas gerais, o processo produtivo compreende dez fases. Como primeira etapa, situa-se a compra de fios, que ocorre de maneira isolada, cabendo às empresas a negociação individual com os fornecedores, embora o consumo seja referente a um mesmo tipo, e englobe pouquíssimas variações. Essa forma individual enfraquece o poder de negociação. Entidades como o Sebrae, Finep, dentre outras, no âmbito do Projeto Teares, vêm desenvolvendo ações voltadas para a implantação de uma central de compras, para a melhoria desse quesito. Essa forma de aquisição e a demora na entrega representam um gargalo, constituindo-se uma desvantagem que acontece no início do processo.

A segunda fase está relacionada ao desenvolvimento da padronagem, considerada a mais importante na agregação de valor, por considerar os aspectos intuitivos e artesanais da criação. Apesar do empenho das instituições que vêm atuando no APL para o surgimento de novas criações, existem muita repetição e poucas alterações, em geral, já que uma pequena minoria busca novas padronagens. Boa parte dos produtores utiliza a chamada cartela (lugar em que é programada a padronagem), denominada por eles de “computador manual”, como forma de realizar a programação da estampa à mão<sup>24</sup>.

A terceira fase é a do tingimento dos fios, em sua maioria praticada de forma rudimentar, o que a torna dispendiosa e de baixa qualidade, uma vez que semelhante procedimento acarreta o desbotamento da rede com pouco tempo de uso. A existência no APL de ambientes com elevado grau de improviso e de tecnologias ultrapassadas não permite a solidez necessária ao processo de

---

<sup>24</sup> Utiliza-se uma espécie de cartela contendo numerações que expressam o modelo do desenho a ser feito nas redes, a ser repassado ao tear, no momento da tecelagem, originando-se uma padronagem. Todas as cartelas têm a mesma numeração, utilizando-se combinações de 1 a 0. Para variar o desenho basta modificar a ordem dos números.

tingimento, o que pode ser um limitador importante para o alcance de maior competitividade para o segmento do Arranjo.

A chamada produção do rolo de urdimento<sup>25</sup> constitui-se outra etapa do processo de produção das redes. Não obstante a utilização da chamada urdideira seccional, recurso não mais recomendado atualmente, face aos avanços tecnológicos atuais, esta ainda é utilizada por alguns produtores de Jaguaruana que se acomodaram ou foram obrigados a suportar o nível de obsolescência das máquinas utilizadas.

A tecelagem, ou quinta fase, é o momento em que ocorre o registro ou se ‘tangibilizam’ os traços culturais da região transcritos num determinado conceito. Entretanto, os locais onde essa etapa se verifica deixa a desejar com relação aos aspectos de arrumação, limpeza e higiene do local de trabalho. O primeiro pente do tear possui 1.612 malhas (local por onde passa cada fio de linha de algodão) e o segundo possui a metade (806), sendo este o responsável pelo modelo da padronagem da rede (Figura 5).



Figura 5 – Tear de Jaguaruana - CE

Fonte: Projeto - APL de Jaguaruana – SEBRAE/CE. 2005.

---

<sup>25</sup> O rolo de urdimento é fundamental para o início do processo de tecelagem, já que este ao ser colocado no tear origina o material necessário para a confecção das redes.

A sexta etapa, a produção dos acessórios (varandas, franjas etc), pela forma como se verifica em Jaguaruana é considerada um trabalho que exige bastante habilidade, pois trata-se de uma atividade feita à mão, tipicamente feminina. Fato preocupante, nesta fase, pois relaciona-se aos aspectos ergonômicos do trabalho realizado, em razão dos esforços repetitivos praticados de forma ágil e que poderão levar a problemas de saúde no futuro.

A sétima etapa, a confecção das redes, inclui corte e costura dos acessórios. Isto ocorre em ambiente de baixa eficiência, em precárias condições de trabalho: a confecção das redes se verifica em lugar próximo dos teares (um ambiente sujo e barulhento).

Segue-se o acabamento das redes que, associado ao design inicial, deverá ser utilizado como fator de agregação de valor à produção das redes.

Finalmente, como nona e décima etapas do processo de produção, têm-se a embalagem e a comercialização. A primeira, além de elemento de proteção do produto, constitui-se uma marca de identidade visual. Poucas empresas do município trabalham com embalagem adequada, geralmente apenas as que exportam. A comercialização ainda é praticada por meio de poucos canais de escoamento da produção, necessitando ser ampliada.

### 3.3 PERFIL DO SEGMENTO DE REDES DE DORMIR EM JAGUARUANA

#### 3.3.1 Forma jurídica

De acordo com pesquisa realizada em 2005 pelo SEBRAE-CE, 61,9% das empresas entrevistadas não são registradas formalmente; conseqüentemente, apenas 38,1% são formais (Gráfico 5). Observa-se, portanto, um número crescente de empresas informais, fenômeno cuja explicação dos próprios integrantes do Arranjo se resume aos “planos econômicos, ou seja, aos custos com matéria-prima que vêm aumentando mais que a margem de lucro auferida, reduzindo desta forma os lucros da atividade”. Considera-se negativo para o setor o fato dessas empresas encontrarem-se na ilegalidade comercial. Das empresas entrevistadas, todas disseram ser associadas à ASFARJA.



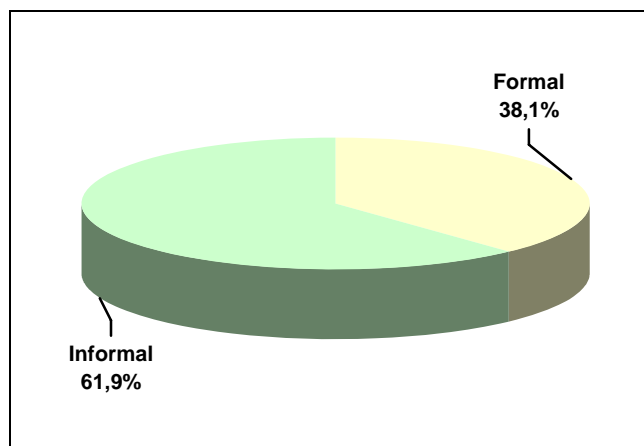


Gráfico 5 – Condição Legal das Empresas  
Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

A forte presença da informalidade vem se mantendo ao longo destes anos. Em 2001, conforme pesquisa realizada pelo Centro de Estudos Estratégicos do Ceará (CED), existiam no APL de Jaguaruana cerca de 250 empresas, sendo 50 formais e o restante, 200 informais, que juntas geravam 5.000 empregos, entre 1.000 diretos e 4.000 indiretos.

### 3.3.2 Tempo de existência das empresas

Conforme foi dito anteriormente, esta atividade conta com mais de 100 anos de existência, naquele município. É claro que, ao longo do tempo, muitas empresas deixaram de existir, por várias razões.

Assim, observa-se pela pesquisa realizada, em 2006, que 90,5% dos entrevistados atuam há mais de seis anos no mesmo ramo, podendo-se inferir que a existência das empresas no mercado, em média, supera os seis anos de atuação (Tabela 11).

Tabela 11- Tempo de atuação no setor

Tempo Atuação no Ramo	Nº de Empresas	%
Até 1 anos	0	0,0
1,1 a 2 anos	0	0,0
2,1 a 3 anos	0	0,0
3,1 a 4 anos	0	0,0
4,1 a 5 anos	1	4,8
5,1 a 6 anos	1	4,8
Acima de 6 anos	19	90,5
Total	21	100,0

Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

Ao longo dos anos, muitos fabricantes, desmotivados pelas dificuldades encontradas (falta de incentivo do governo, por exemplo), optaram por atuar em outros segmentos, “fechando as portas de suas empresas”. Como exemplo desse fato, cita-se a Eucatex, tradicional do setor que passou a fabricar colchões. Em geral, os que se mantêm atuando no segmento de redes optam pela informalidade, como forma de reduzir custos.

Outro aspecto a ser observado está relacionado à não continuidade das atividades por parte da chamada nova geração ou sucessores, faltando a estes interesse em dar continuidade às atividades familiares. Outro dado interessante observado é o pouco estímulo a novos empreendedores dessa atividade.

### 3.3.3 Produtos e produção

Pela predominância de estruturas familiares, nas quais a produção se verifica nas dependências das próprias residências, a maioria das empresas possui instalações próprias. Nelas são fabricadas, preferencialmente, redes tradicionais, além de travesseiros, tapetes e bolsas, em quantidades muito pequenas.

Segundo pesquisa realizada em 2005, as chamadas redes tradicionais constituem o carro-chefe da produção (quase 88% das vendas), seguido da rede sofá, absorvendo cerca de 7% das vendas (Tabela 12).

Tabela 12 - Produtos mais Vendidos pelo Grupo em 2004 (\*)

Produtos	Venda – peças /mês	%
Rede Tradicional	15.815	87,6
Rede Cadeira	315	1,7
Rede Sofá	1.235	6,8
Rede Esteira	700	3,9
Outros	-	-
Total (18 empresas)	18.065	100,0

Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

(\*) Responderam: 18 empresas de um total de 21.

Os teares que funcionam nas residências, por falta de equipamentos, fabricam redes a preços abaixo em relação aos que se utilizam de maquinário e técnicas mais modernas. Os primeiros ainda utilizam métodos rudimentares, como, por exemplo, o tingimento com técnica

artesanal (processo de fervura do fio para atingir coloração), que tem se mostrado inadequado, já que a rede eventualmente irá desbotar.

O preço médio das redes, conforme pesquisa junto a 21 produtores é de R\$ 22,00 (Tabela 13), enquanto o mínimo cobrado pelas chamadas empresas artesanais é de R\$ 10,00 a unidade.

Tabela 13 - Venda e Preço Médios por Empresa em 2004 (\*)

Produtos	Venda Média Peças /mês	Preço Médio R\$
Rede Tradicional	878	20,40
Rede Cadeira	18	16,50
Rede Sofá	69	22,00
Rede Esteira	39	29,00
Outros	-	-
Total (18 empresas)	1.004	22,00

Fonte: Pesquisa Direta – 2005 - SEBRAE-CE

(\*)Responderam: 18 empresas de um total de 21.3.3.4 Capacidade produtiva

Com base em pesquisa direta realizada no município, em 2005, há uma capacidade de produção média para 30.900 peças por mês (Tabela 14), o que resultaria em uma média mensal de, aproximadamente, 1.471 peças/mês por empresa.

Tabela 14 - Capacidade Produtiva e Produção Mensal do Grupo - 2005

	Produção – peças /mês
Capacidade Produtiva (*)	30.900
Produção Atual (**)	13.800
Produção Média Atual por empresa (**)	812

Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

(\*) 21 empresas responderam,

(\*\*) 17 empresas responderam

No entanto, atualmente, segundo as 17 indústrias que responderam o quesito relativo à produção total, esta é de quase 14.000 peças/mês, indicando com este resultado que as indústrias estão utilizando menos da metade de suas capacidades produtivas instaladas; o que as levou a produzir individualmente, em média, 812 peças ao mês. Diante destes, conclui-se que 55,3% da força produtiva do setor encontra-se ociosa.

Em 1998, de acordo com dados do SEBRAE-CE, o grau de utilização da capacidade instalada do parque fabril do segmento têxtil de fabricação de redes de Jaguaruana situava-se em torno de 63%, ou seja, dezesseis pontos percentuais além do dado atual (47%).

Quanto à ociosidade identificada, os principais motivos apontados pelas empresas foram: falta de clientes (71,4%), em primeiro lugar, ficando a falta de capital de giro, em segundo (47,6%) (Tabela 15).

Tabela 15 – Principais Motivos da Capacidade Ociosa (\*)

	Nº de Empresas	%
Concorrência Forte	3	14,3
Sazonalidade	6	28,6
Falta de Crédito	0	0,0
Falta de Incentivo Fiscal	1	4,8
Falta de Cliente	15	71,4
Falta de Capital	10	47,6
Outros	1	4,8

Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

(\*) A questão admitia mais de uma resposta

Além desses fatores apontados na pesquisa de campo, outros, segundo observações derivadas de visita técnica ao APL, que contribuem significativamente para as interrupções no processo de produção, acarretando baixas na produtividade são: a ausência de compradores e a falta de matéria-prima, já que não há registros de greves, nem falta de energia elétrica.

Além desses, como de menor relevância foram citados: a sazonalidade, provocada pela presença de chuvas, a concorrência das redes de São Bento<sup>26</sup>, na Paraíba, cujo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS), representa um custo de 12%, isento de substituição tributária, face ao do estado do Ceará que é de 17% e com 50% de substituição tributária do valor da nota fiscal. Essa modalidade de imposto encarece o custo total das redes cearenses, de forma que a torna mais cara e, portanto, menos competitiva em relação ao produto do estado vizinho. Outro fator está relacionado ao aspecto tecnológico: as varandas de São Bento são produzidas por equipamentos com uma média diária de 180 pares de varanda, enquanto as de Jaguaruana são feitas à mão e, portanto, em maior tempo.

No entanto, 23,8% das empresas conseguiram atingir outros mercados consumidores, tais como Alemanha, Estados Unidos, Espanha, Israel, Itália, Espanha, França e Austrália. Quanto à ociosidade identificada, os principais motivos apontados pelas empresas foram: falta de clientes (71,4%) em primeiro lugar, ficando a falta de capital em segundo lugar (47,6%).

<sup>26</sup> Refere-se ao APL de São Bento, no estado da Paraíba, produtor de redes de dormir, mantas, cobertores e estandartes.

Há que se destacar a utilização de consórcios no Arranjo, por vários produtores de redes (as tradicionais), com um pequeno número de pessoas (geralmente 10), com quantias mínimas de cinquenta reais mensais, para beneficiar esse pequeno grupo na compra de matérias-primas. A forma de funcionamento deste consórcio consiste em uma pessoa eleita pelo grupo para arrecadação, a qual se encarrega de promover um sorteio, cujo montante ficará disponível para o sorteado, para que possa efetuar suas compras de matérias-primas.

## 4 A DINÂMICA DO FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PRODUTORAS

### 4.1 PERFIL DOS INTEGRANTES DO APL

Conforme comentários anteriores, deduz-se que o APL de Jaguaruana é uma aglomeração com a predominância de empresas familiares. Nesse contexto, a contratação de empregados se verifica por indicação de amigos, parentes e até mesmo pelos próprios funcionários. Com tais características, observa-se uma baixa rotatividade da mão-de-obra empregada.

A passagem de geração em geração das técnicas de produção, com o acabamento das mãos ágeis femininas que as enchem de beleza, constitui-se uma evidência da predominância do conhecimento tácito.

Assim, a escolaridade desses produtores é bastante baixa. São 52,4% os que alcançam o ensino fundamental completo e apenas 9,5% têm ensino superior completo. Os que possuem ensino médio completo representam uma parcela de 23,8% dos entrevistados (Tabela 16).

Tabela 16- Grau de Instrução dos Proprietários

Grau de Instrução	Nº de Empresas	%
Ensino fund. incompleto	11	52,4
Ensino fund. completo	1	4,8
Ensino médio incompleto	0	0,0
Ensino médio completo	5	23,8
Superior incompleto	2	9,5
Superior completo	2	9,5

Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

A mão-de-obra atuante no Arranjo é predominantemente masculina (86%), conforme Gráfico 6. Aos homens ficam destinadas as tarefas de compra e tingimento do fio,

desenvolvimento da padronagem, produção do rolo de urdimento até a tecelagem. A produção dos acessórios, confecção das redes e acabamento ficam por conta da mão-de-obra feminina.

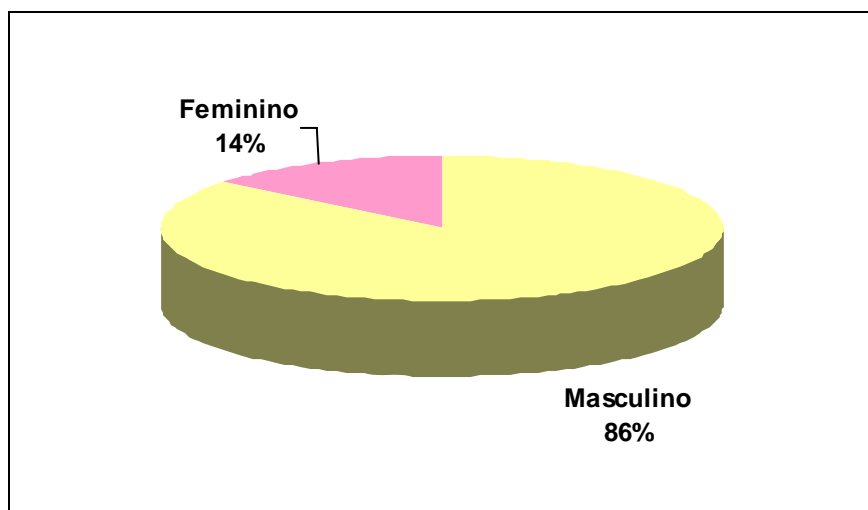


Gráfico 6 – Sexo dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana - CE  
Fonte: Pesquisa Direta - SEBRAE-CE. 2005.

A falta de entusiasmo entre os jovens para dar continuidade à atividade produtora de redes, identificada por ocasião das entrevistas feitas em dezembro/2005 junto aos integrantes do APL, é corroborada pelo levantamento realizado junto as 21 empresas, uma vez que a maior concentração dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 43 a 54 anos (43%), seguida dos que se situam entre 31 a 42 anos (38,1%). Ressalte-se que não se observa em Jaguaruana a presença da mão-de-obra infantil: nenhum registro para a faixa abaixo de 18 anos (Tabela 17).

Tabela 17– Faixa Etária dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana/CE

Faixa Etária	Nº de Empresas	%
Até 18 anos	0	0,0
19 a 30 anos	1	4,8
31 a 42 anos	8	38,1
43 a 54 anos	9	42,9
Acima de 55 anos	3	14,3
Total	21	100,0

Fonte: Pesquisa Direta – 2005- SEBRAE-CE

Em pesquisa realizada em 1998 pelo SEBRAE/CE, observa-se que, para cada dez pessoas ocupadas na fabricação de redes em Jaguaruana, seis pertenciam à parte produtiva e o restante distribuía-se em atividades típicas das áreas administrativas e de venda. Observações realizadas

em 2005, mediante entrevistas feitas junto aos produtores, indicam que não houve alteração nesse quadro.

#### 4.2 A TERCEIRIZAÇÃO NO APL

A atuação das empresas em atividades coletivas é observada na terceirização de etapas do processo produtivo e na venda de produtos que acontece de forma coletiva (exportações, por exemplo). As demais atividades têm acontecido de forma individual. Espera-se que com a intensificação de trabalhos voltados para o fortalecimento do associativismo o grupo amplie o número de atividades a serem trabalhadas de forma coletiva, tais como compra de insumos e de equipamentos e peças.

A terceirização de etapas do processo produtivo está, principalmente, relacionada ao processo de fabricação de varandas das redes de dormir pelas artesãs prestadoras deste serviço. Observa-se no Arranjo uma presença forte da terceirização, constituída pelas artesãs que participam da etapa de acabamento da confecção das redes, a qual engloba acessórios tais como varandas de seis a dez rosas, varandas de paredes etc.

Segundo levantamento realizado junto às 21 unidades produtoras, estas consideram problemática a relação com os terceirizados: 70 % afirmaram ter problemas com a qualidade do trabalho e 35% com os prazos de entrega. Um aspecto interessante a ser observado nessa relação está relacionado aos baixos rendimentos auferidos pelas artesãs: 100% dos artesãos entrevistados ganham menos de um salário mínimo por mês na produção de varandas de parede, varandas de seis e dez rosas, entre outros, para os fabricantes de redes. As maiores dificuldades enfrentadas na relação das artesãs com os fabricantes de redes é o preço baixo ofertado por estes (71,4% de assinalações) e o atraso no pagamento por parte dos fabricantes de redes (62%).<sup>27</sup>

No grupo de artesãs entrevistadas, identificou-se uma capacidade produtiva mensal, em 2004, de cerca de 4.428 peças/ano. Para o primeiro semestre de 2005, foram produzidas, em média, 321 peças/mês desses mesmos produtos, sinalizando uma produção semestral de cerca de 1.926 peças, ou uma estimativa anual de 3.852, significando um decréscimo de 13% em relação ao ano anterior (Gráfico 7).

---

<sup>27</sup> De acordo com levantamento realizado, em 2005, junto a 21 artesãs pelo Sebrae- CE.

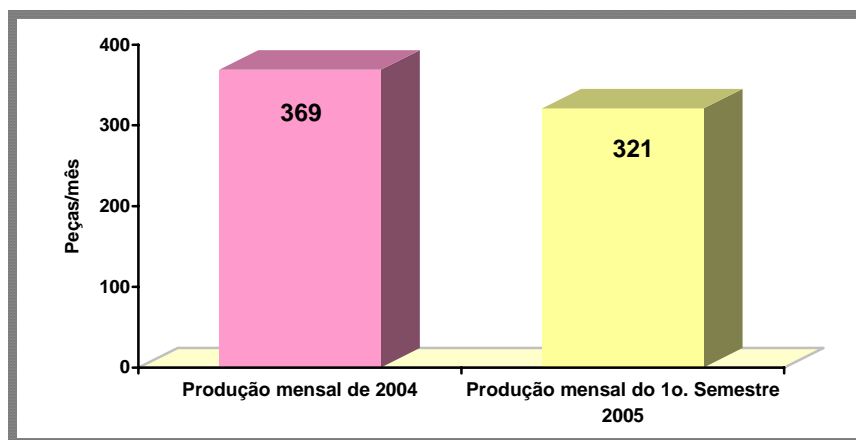


Gráfico 7 – Produção Média dos Artesãos de Jaguaruana-CE  
 Fonte: Pesquisa Direta - SEBRAE-CE. 2005.

### 4.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL

Nos últimos anos, vários métodos têm sido desenvolvidos para sistematizar um processo de análise estratégica de uma empresa (ou um conjunto de empresas), para planejamento de atividades e monitoramento do desempenho dentro do ambiente competitivo (SEBRAE, 2005).

Neste item, serão comentados os integrantes e especificidades do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, sob a ótica da análise estratégica. Para fins deste trabalho, foram utilizadas duas modalidades: uma, a partir da análise estratégica da indústria de redes de Jaguaruana; a outra, mediante a aplicação da ferramenta *Swot*<sup>28</sup>.

#### 4.3.1 Análise da indústria

Para análise da indústria de redes de dormir do APL de Jaguaruana foi considerado o famoso modelo das cinco forças competitivas, desenvolvido por Michael Porter (1992), as quais compreendem: novos entrantes, rivalidade da indústria, produtos substitutos, poder dos fornecedores e poder dos compradores. Nos gráficos a seguir são listados os principais elementos influenciadores de cada força, a partir do estudo de caso de Jaguaruana.

<sup>28</sup> Ferramenta utilizada para planejamento estratégico empresarial. É organizada através de um matriz onde são identificados os fatores do ambiente interno: S – *Strength* (forças), W – *Weakness* (fraquezas) e do ambiente externo: O – *Opportunity* (oportunidades) e T – *Threats* (ameaças)



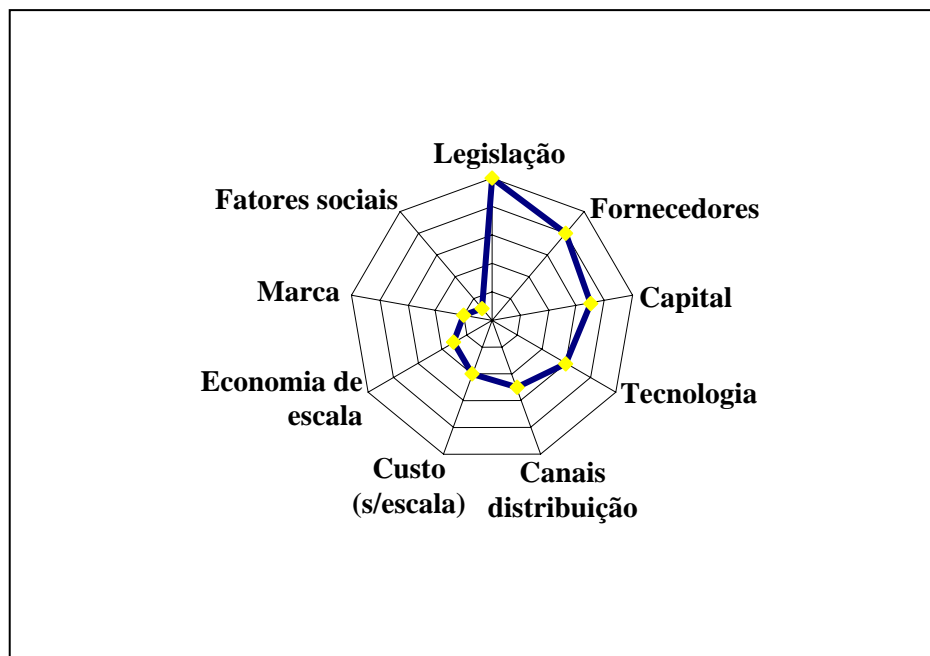


Gráfico 8 – Novos Entrantes (Principais Barreiras de Entrada no APL)

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

O estudo identificou que os itens legislação, fornecedores e capital são as principais barreiras para que novas empresas operem nesse arranjo produtivo. Destaca-se, também, no Gráfico 8 que a “marca” e a “economia de escala” exercem pouca influência, e que os principais elementos das barreiras de entrada estão localizados no ambiente externo às empresas, compondo o quadro dos chamados fatores exógenos, sobre os quais os atores do Arranjo exercem pouca ou nenhuma influência.

A análise estratégica fornece indicativos para a necessidade do fortalecimento das atividades que valorizem a “marca”, aumentem os ganhos em custo e fortaleçam os canais de distribuição, como elementos para aumentar a barreira de entrada no Arranjo.

Como segundo elemento, surgem os aspectos da análise da rivalidade da indústria (Gráfico 9).

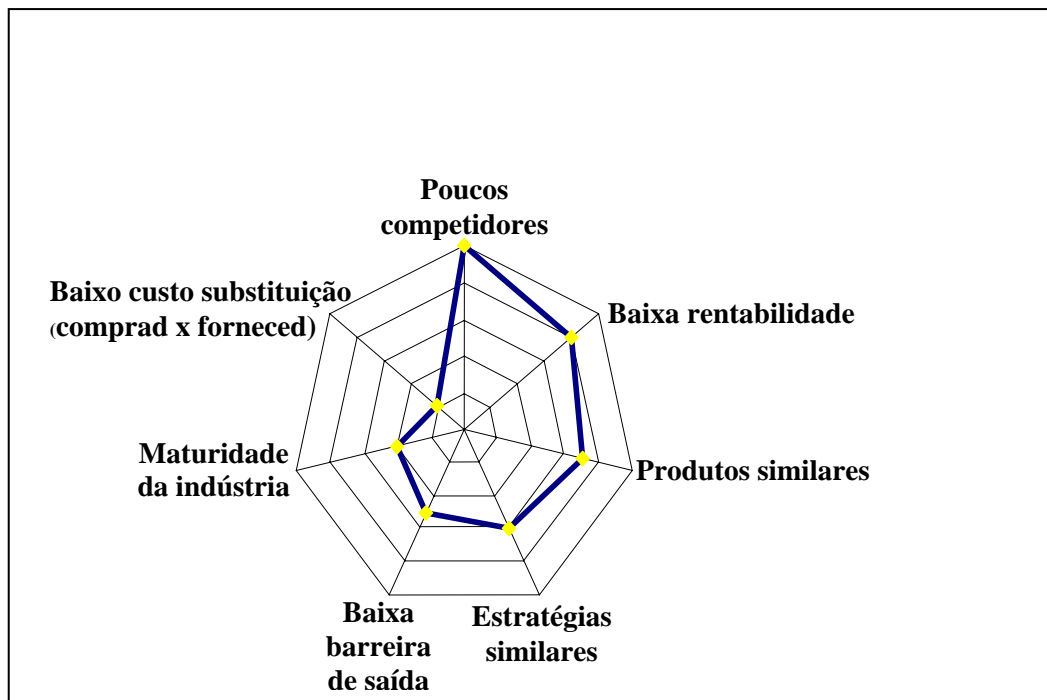


Gráfico 9 – Rivalidade da Indústria (Fatores de baixa competitividade do APL)  
 Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

Com base no levantamento realizado com os empresários, foi identificado que o APL de Jaguaruana apresenta um ambiente com baixa competitividade entre as empresas. No Gráfico 8 são apresentados os principais fatores que contribuem para este diagnóstico, destacando-se poucos competidores, baixa rentabilidade e produtos similares. Com base nesses indicativos, pode-se sugerir como estratégia para combater este cenário o aumento da diferenciação dos produtos, e, por conseguinte, a melhoria da rentabilidade do negócio.

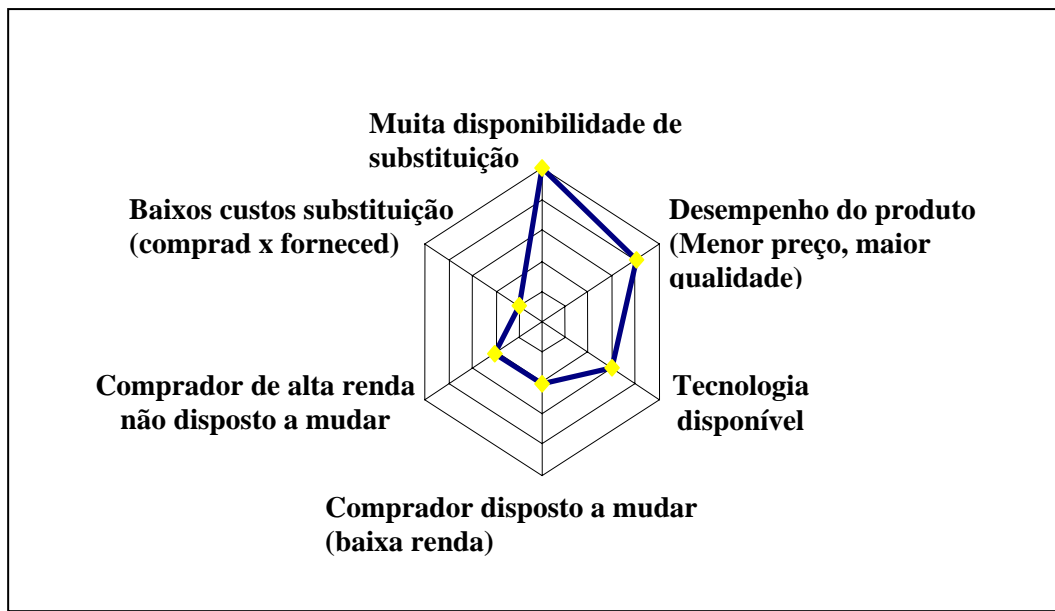


Gráfico 10 – Produtos Substitutos (Alta oportunidade de substituição)

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana - FGV - 2005

Em relação à terceira força - produtos substitutos, o estudo identificou que os produtos do Arranjo são possuidores de elevado grau ou oportunidade de substituição. Isto ocorre porque o próprio mercado já tem disponível alguns produtos alternativos como cama, cadeira de balanço, dentre outros.

Conforme apresentado no Gráfico 10, outros elementos que contribuem para este cenário são: o aumento da qualidade das redes de dormir que vem ocorrendo, ao mesmo tempo em que tem-se verificado a redução de seus preços, além da presença de compradores (de baixa renda) no mercado dispostos a trocar a rede de dormir pela cama. Como alternativa estratégica para diminuir o impacto dos substitutos, o Gráfico 9 indica que a melhor alternativa para ser explorada consiste no fortalecimento do *marketing* para o comprador de maior poder aquisitivo.

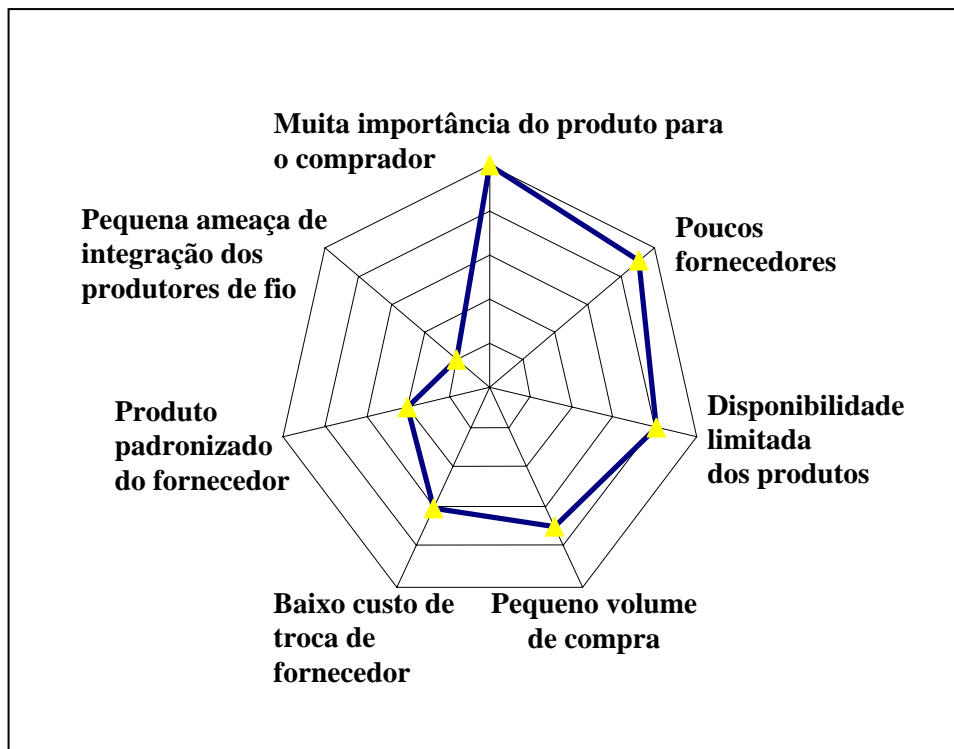


Gráfico 11 - Poder dos fornecedores (Fatores que aumentam o poder)

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

O estudo da influência dos fornecedores junto ao APL indica que esta é elevada, chegando a exercer grande poder em relação aos empresários locais (Gráfico 11). Atribuem-se a este fato os seguintes aspectos: o pequeno número de fornecedores, a pouca disponibilidade de matéria-prima (fio de algodão) e o reduzido volume de compras das empresas. Nesse aspecto, há necessidade por parte da governança do APL, no exercício de seu papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas, da tomada de posicionamento estratégico para combater o poder dos fornecedores. Para tanto, sugerem-se duas alternativas: desenvolver novos fornecedores e aumentar o volume de compras (compras em conjunto), aumentando ou fortalecendo com tal estratégia o poder de barganha ou de influência dos produtores ante os fornecedores.

O gráfico 12 retrata o cenário da última e quinta dimensão comentada por Porter (1992): a dos compradores.

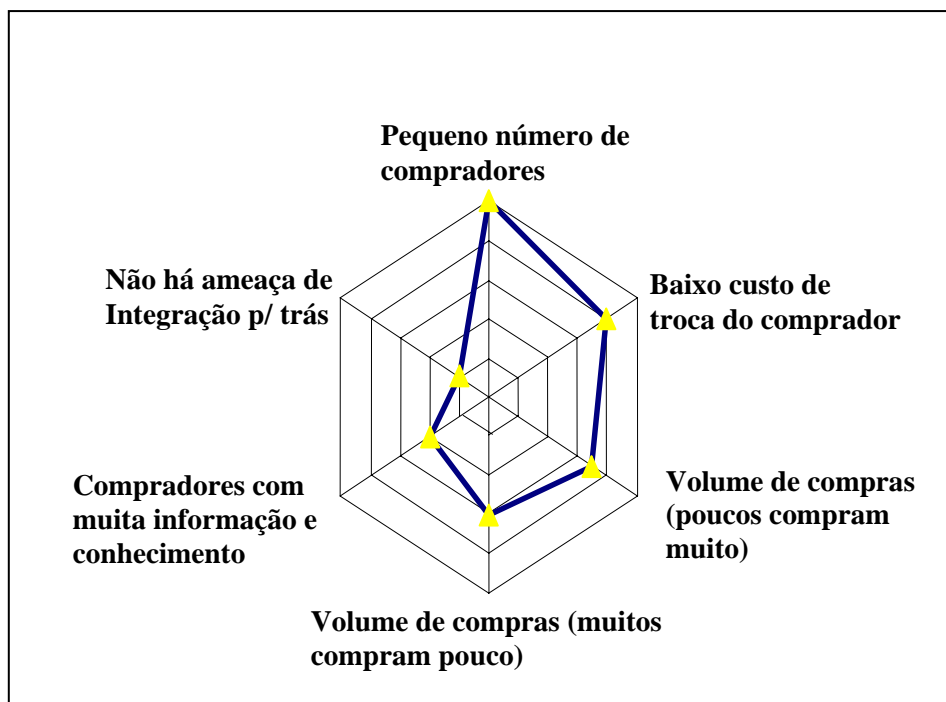


Gráfico 12 – Poder dos compradores (Fatores que aumentam o poder)

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana - FGV– 2005

Em relação à quinta força – poder dos compradores –, que diz respeito à relação entre as empresas do APL e seus clientes, o estudo identificou que estes exercem grande poder sobre a indústria objeto de estudo deste trabalho. Os principais fatores identificados, conforme Gráfico 12, são: pequeno número de compradores, baixo custo de troca do comprador e grande volume de compras exercido por poucos, ou seja, grande influência exercida por um reduzido número de compradores. Para diminuir o poder dos compradores sugere-se que a governança do APL amplie e fortaleça atividades de *marketing* para ampliar o número de clientes.

#### 4.3.2 Análise *Swot*

A segunda parte da análise estratégica do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana foi realizada por meio de entrevistas com os gestores do Projeto Teares, já mencionado anteriormente neste trabalho. Foi utilizada como apoio a ferramenta conhecida como *Swot*, base para atividades de planejamento estratégico, tendo como objeto o mapeamento e identificação dos principais fatores que atuam positiva e negativamente, tanto no ambiente interno (forças e fraquezas), quanto no ambiente externo (ameaças e oportunidades) do Arranjo (SEBRAE, 2005).

De acordo com a ferramenta utilizada para este estudo, a matriz *SWOT*, ao se investigar o ambiente interno, que considera as forças e fraquezas, os fatores analisados foram: função *marketing*, função pesquisa e desenvolvimento (P&D), sistemas de informações gerenciais, função operação, função financeira e função recursos humanos. Cada fator foi desdobrado em vários elementos, analisados conforme seu nível de competitividade: forte e fraco. Os questionários utilizados para coleta das informações são apresentados nos Anexos V e VI. A tabulação dos resultados é apresentada nos gráficos seguintes.

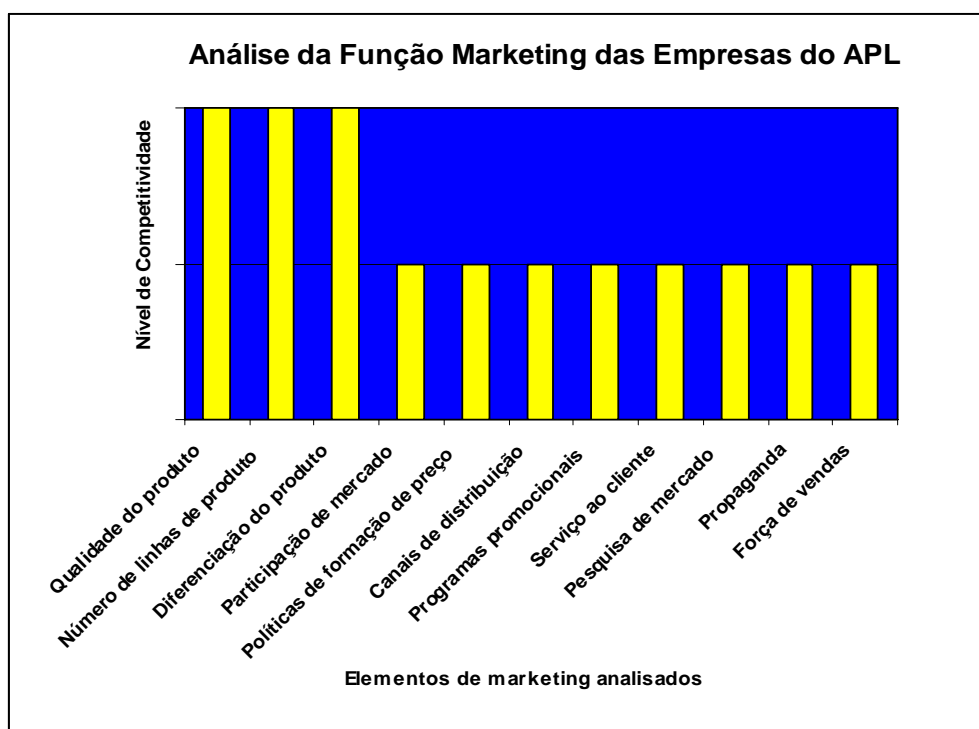


Gráfico 13 – Análise da função marketing das empresas do ALP

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

Em arranjos produtivos, conforme comentado no Capítulo 2 deste estudo, uma de suas vantagens competitivas refere-se ao *marketing* dos produtos, que encontra uma diversidade de alternativas no âmbito do próprio APL, fundamental para a manutenção e conquista de novos mercados. Além desse, foram assinalados: a redução do custo de procura por clientes, a identificação e o monitoramento das necessidades e expectativas dos clientes visando sua fidelização.

Como alternativa ao aprimoramento da política de *marketing* do Arranjo, o Gráfico 13 indica que existem várias oportunidades, destacando-se entre as principais: aumentar a qualidade dos produtos; diversificar o número de linhas deles e incentivar a sua diferenciação. Também estão indicados outros fatores de promoção do *marketing*, tais como, fortalecer o setor de vendas, investir em pesquisa de mercado, propaganda e campanhas promocionais, aumentar a competência em formação de preço e estruturar um serviço de atendimento aos clientes.

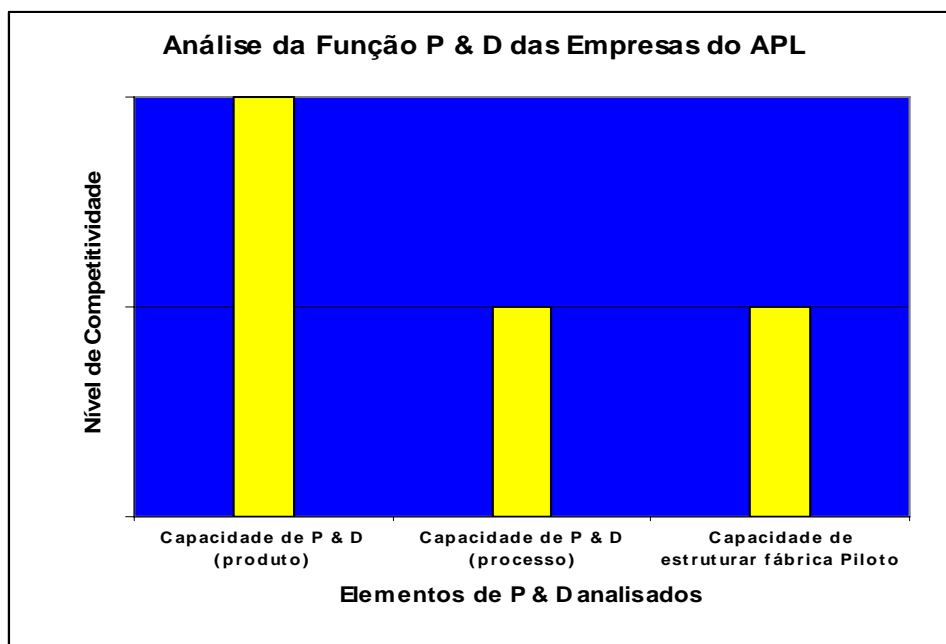


Gráfico 14 – Análise da Função P&D das Empresas do APL

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

A competitividade<sup>29</sup> de um arranjo produtivo, em qualquer mercado, está diretamente associada à sua capacidade de realizar inovação<sup>30</sup>, a qual configura-se como uma forma de alavancar o desenvolvimento dessas aglomerações. O estudo realizado junto aos integrantes do APL de Jaguaruana indica que este possui forte competitividade em promover inovação nos produtos (Gráfico 14). Entretanto, o Arranjo ressenete-se da necessidade de aprimorar conhecimentos para a promoção de inovações no processo produtivo das empresas.

<sup>29</sup> Competitividade: derivado do latim *Competere + (i)dade*. Qualidade de quem tem capacidade de pretender uma coisa simultaneamente com outro. HOLANDA, Aurélio, Rio de Janeiro. (2000). Capacidade que os produtos e serviços gerados têm de competir com seus similares produzidos. GUIMARÃES, Fábio Celso. Rio de Janeiro. FINEP (2000).

<sup>30</sup> Refere-se à introdução e/ou o aperfeiçoamento de produtos, processo ou gestão podendo ser radical ou incremental.

A grande disponibilidade e acessibilidade das tecnologias de informação e comunicação têm encurtado distâncias geográficas e proporcionado maior dinamismo ao mundo dos negócios. A utilização de modernos sistemas de informações gerenciais tem sido instrumento importante no apoio às estratégias competitivas de empresas e de arranjos produtivos. O levantamento realizado no APL de Jaguaruana identificou que as empresas carecem de melhorias no sistema de informações para aumentar sua velocidade e melhorar sua qualidade e, conseqüentemente, agregar valor aos seus produtos, conforme indicado no Gráfico 15.

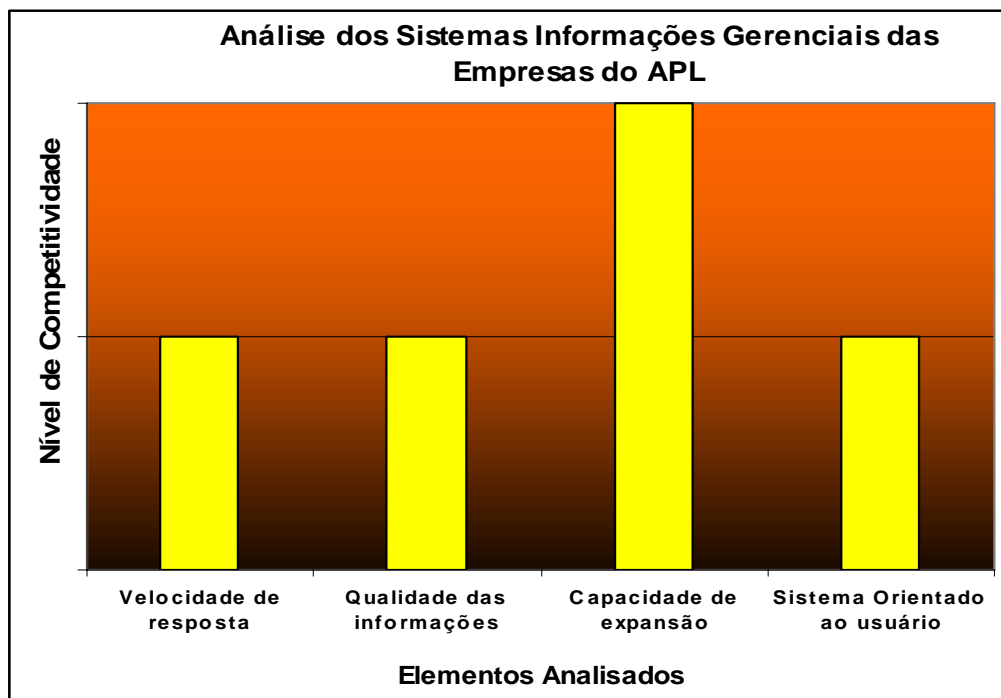


Gráfico 15 - Análise dos sistemas de informações gerenciais das empresas do APL  
Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005



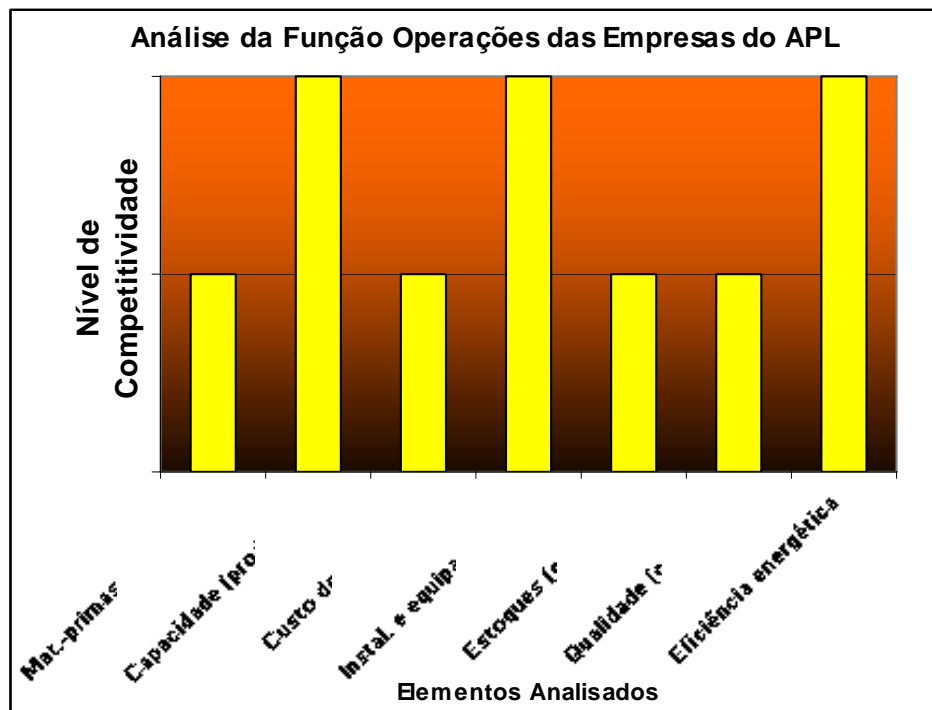


Gráfico 16 – Análise da função operações das empresas do APL  
 Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

Denomina-se função operação o conjunto de todos os recursos (físicos, informacionais e organizacionais) que são responsáveis pela elaboração de um produto ou serviço. O gráfico acima demonstra que o Arranjo possui bons níveis de competitividade dos elementos: capacidade (produção), instalações e equipamentos e eficiência energética. Entretanto, o levantamento realizado sinaliza que há oportunidades de melhorias nos seguintes fatores: controle de matéria-prima, redução dos custos da produção, estoque de produtos acabados, garantia da qualidade e eficiência energética (Gráfico 16).

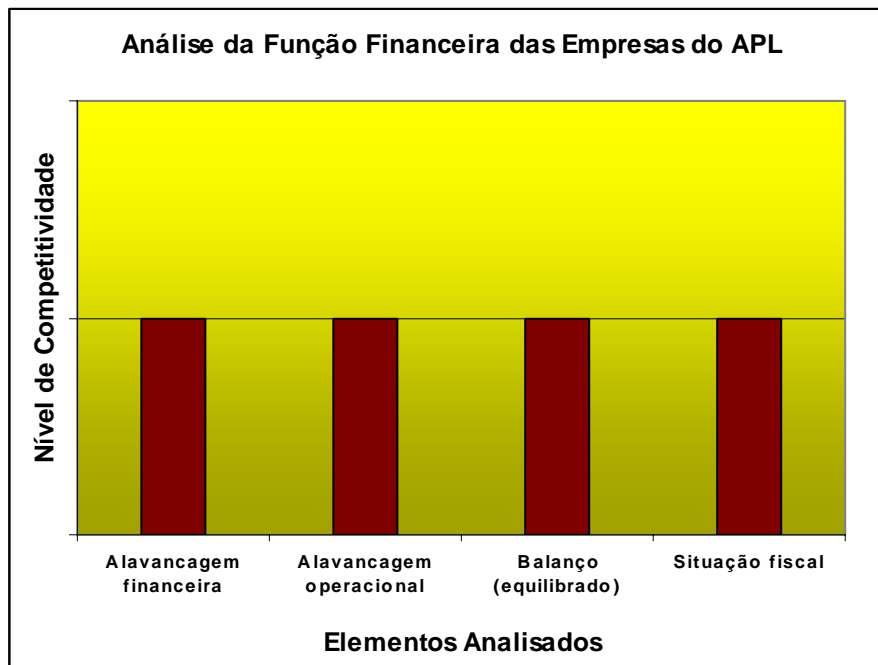


Gráfico 17 – Análise da função financeira das empresas

Fonte: SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV - 2005

A chamada função financeira (Gráfico 17) é um bom sinalizador do desempenho da empresa/Arranjo ao longo do tempo; ao mesmo tempo, constitui-se em instrumento de monitoramento dos indicadores financeiros, permitindo às empresas do Arranjo, identificar seu grau de desempenho empresarial no mercado. Uma análise do gráfico indica a necessidade da promoção de ações junto ao APL para a melhoria de todos os indicadores financeiros analisados das empresas locais, conforme discriminação constante do Anexo VI.

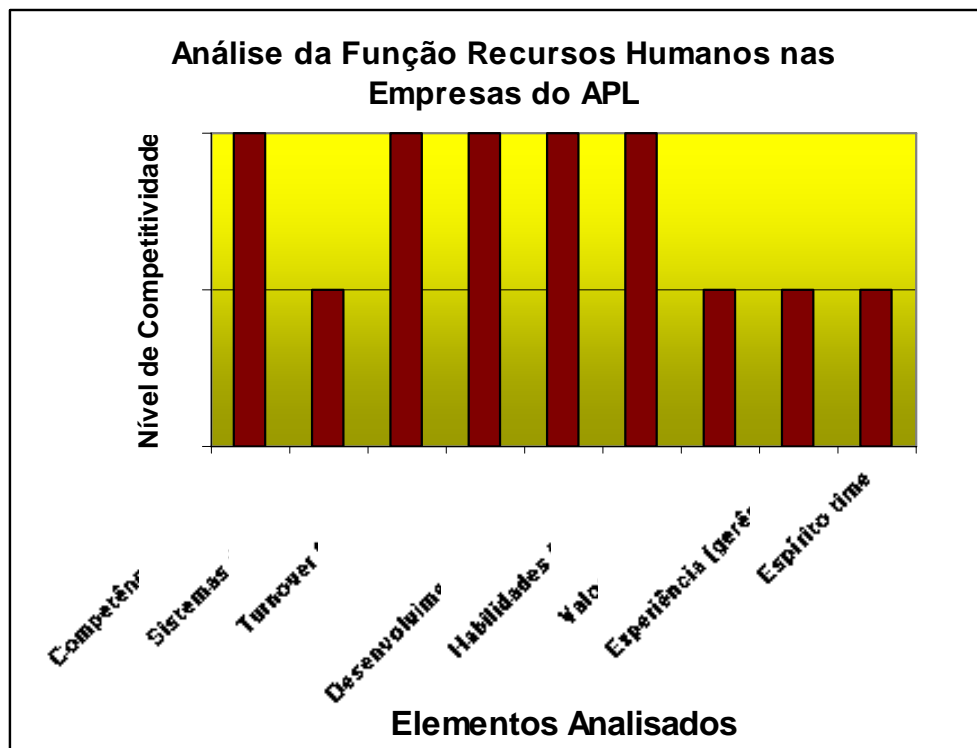


Gráfico 18 – Análise da função recursos humanos nas empresas do APL  
 Fonte:SEBRAE - Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana - FGV - 2005

Na nova economia do conhecimento<sup>31</sup>, torna-se imperativo que as empresas estruturem suas políticas para desenvolvimento e manutenção de pessoas preparadas e aptas, já que a estas cabe a responsabilidade direta pela sustentação da vantagem competitiva do negócio. O Gráfico18, ao retratar a situação do APL de Jaguaruana, com relação a esse aspecto, apresenta bons indicadores, com destaque para a competência e a motivação do corpo funcional. Ressaltam-se, também, como pontos fortes a baixa rotatividade do pessoal, face à predominância das empresas com estrutura familiar, a experiência dos empresários (competências), e as habilidades do nível gerencial. Identificou-se, ainda, a existência de oportunidade para melhorar o espírito de time (trabalho em equipe), o que vem corroborar as observações feitas no presente estudo com relação à reduzida cooperação presente no Arranjo..

<sup>31</sup> Economia do conhecimento é o termo utilizado para definir a economia do século XXI em contraponto à economia industrial que se estabeleceu no século XX. A principal característica desta nova economia consiste na proliferação de modernas tecnologias de informação e comunicação que permitem fácil acesso e difusão de informação e conhecimentos. Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV – 2005.

Com relação ao ambiente externo (ameaças e oportunidades), para fins da dinâmica da ferramenta *SWOT*, foram consideradas as informações incluídas na análise da indústria, tema de item anterior a este neste estudo.. Assim, foram incluídas como ameaças ao Arranjo, variáveis tais como a legislação, o poder de compra dos compradores e dos fornecedores. Como oportunidades destacam-se o grande fluxo de turistas no Ceará e o crescimento do mercado internacional.

## **5 GOVERNANÇA DO APL DE JAGUARUANA**

O conceito de governança abordado neste Capítulo reflete o que foi comentado no Capítulo 1, mediante o qual, esta encontra-se relacionada aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão do APL de Jaguaruana, envolvendo os diferentes agentes, as empresas, os cidadãos e os trabalhadores que ali atuam. Como pano de fundo para uma melhor análise desse conceito, está a existência de cooperação entre as empresas participantes do Arranjo, fator fundamental para o estabelecimento de uma governança estruturada, e elemento decisivo para a superação dos principais problemas/dificuldades encontrados num APL.

A partir das análises do APL de Jaguaruana, discorridas até aqui, não obstante os vários pontos assinalados para um aprimoramento ou aumento da competitividade deste Arranjo, percebe-se a existência de um ambiente institucional e operacional favorável ao desenvolvimento da governança local. Esse é manifestado pela existência de iniciativas e ações realizadas em conjunto, entre as empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e o poder público, nas esferas municipal e estadual, fatores estes que tornam a governança local um dos principais ativos de Jaguaruana.

A governança no APL de Jaguaruana se originou a partir da criação da ASFARJA, que contribui para o fortalecimento da articulação institucional local, constituindo-se em exemplo de instrumento de interação e cooperação entre as organizações (públicas e privadas) que estão implementando diversas iniciativas, ações, atividades e projetos no Arranjo<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Referência aos Programas de Desenvolvimento do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana como por exemplo, o Projeto Desenvolvimento do Setor Produtivo de Redes de Dormir, cuja implementação ocorreu a partir de 2002; resultado da parceria entre o SEBRAE e a Confederação Nacional da Indústria (CNI), com o apoio do Programa de

Do ponto de vista da perspectiva de geração e difusão do conhecimento, há que se destacar a participação de importantes entidades que estão atuando diretamente no APL, tais como o Sebrae, criado em 1972 com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. Sua principal fonte de atuação está em realizar cursos de capacitação, facilitar o acesso ao crédito, estimular a cooperação entre as empresas, organizar feiras e rodadas de negócio e incentivar o desenvolvimento de atividades que contribuam para a geração de emprego e renda.

Assim, o Sebrae busca criar um ambiente altamente favorável à sustentabilidade e à ampliação dos pequenos negócios. Seu objetivo, portanto, é mobilizar os agentes de desenvolvimento e os órgãos governamentais para uma atuação integrada em ambientes com forte presença de pequenos empreendimentos (cadeias produtivas, aglomerações industriais, arranjos produtivos etc.), em consonância com as estratégias governamentais de desenvolvimento.

Em linhas gerais, o conjunto das instituições que atuam no APL busca o aperfeiçoamento, tanto do ponto de vista técnico/operacional, quanto do empresarial das MPEs por meio de capacitações técnica, gerencial e empreendedora.

A Asfarja, principal ator na estruturação da governança local do APL, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, criada em setembro de 2003, a partir de trabalho desenvolvido na área de associativismo, no âmbito do Projeto Setorial Redes de Dormir, por meio de parcerias realizadas entre instituições tais como a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Sebrae, em 2002. Tem por finalidade promover o desenvolvimento de seus associados ligados à fabricação e comercialização de redes de dormir, mantas, tapetes e produtos artesanais, em seus aspectos tecnológicos, legais, gerenciais, de recursos humanos, econômicos e financeiros.

Interagindo e articulando-se com a comunidade local, a Asfarja desenvolve dentre as suas atividades de prestação de serviços, o estímulo à responsabilidade social, com empresários e artesãos da camada social mais pobre da comunidade local, atuando na capacitação dos recursos

humanos e no gerenciamento da produção artesanal dessa população ameaçada de exclusão, por falta de oportunidades de trabalho.

Como exemplos da atuação dessa Associação, citam-se a sua participação no campo social ao contribuir para a Associação Futuro da Criança, em Jaguaruana, oferecendo assistência familiar, capacitação e alimentação a crianças com idade entre zero e 16 anos. Nesse sentido, foi concebido o Tijolo Social, considerado ícone representativo da associação, cuja identificação afixada em toda a sua linha de produtos fornece a certeza ao comprador de estar contribuindo, de forma direta, com a proposta social da Asfarja<sup>33</sup> (Figura 6).

Outro exemplo da atuação dessa Associação refere-se a iniciativas voltadas à qualidade e melhoria dos produtos e processos de fabricação de seus associados. Assim, tem investido em aperfeiçoamentos tecnológicos, ao buscar parcerias com laboratórios especializados tais como o Laboratório de Mecânica da Fratura e Fadiga (LAMEFF) da Universidade Federal do Ceará (UFC), e a Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial (NUTEC).

---

<sup>33</sup> A Asfarja possui um sistema de contribuição social onde existem dois selos, (US\$ 0,50 e US\$ 1,00) em forma de TAG fixados em seus produtos, garantindo o repasse desses valores para investimentos em obras sociais no Município de Jaguaruana.



Figura 6 – Selo Tijolo Social da ASFARJA  
 Fonte: Projeto Teares, SEBRAE/CE. 2004.

Além da Asfarja, a formação de um ambiente favorável para a estruturação da governança local, contribuindo para a interação e cooperação, conta com a atuação de organizações (públicas e privadas) que estão implementando diversas iniciativas, ações, atividades e projetos para o desenvolvimento do APL. A visualização da forma como funciona a interação entre os elos da cadeia, e seus atores é visualizada na Figura que representa uma esquematização do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana. (Anexo IIIb).

As instituições que atualmente atuam no APL e os atores que coordenam as atividades desenvolvidas no local são:

- Associação dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana (ASFARJA) – atua como mobilizadora do empresariado para todas as ações do APL. Suas principais atividades são: sensibilização, informação, inscrição, promoção de eventos para os empresários, articulação com fornecedores (fios, máquinas e equipamentos) e difusão de práticas de responsabilidade social;

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará (SEBRAE-CE)<sup>34</sup> – promove o intercâmbio comercial para geração de mercado às empresas de redes. Suas principais atividades junto ao APL são: feiras, missões, central de negócios; além de realizar, em paralelo, consultorias especializadas e capacitação tecnológica (cursos de informação);
- Instituto Euvaldo Lodi (IEL) – exerce a função de entidade apoiadora de empresas em atividades, com foco em melhoria tecnológica, implantação de laboratórios, informação e consultoria em saúde e segurança no trabalho;
- Banco do Nordeste Brasileiro (BNB) – como instituição financeira é responsável pelo acesso ao crédito por parte das empresas do APL e pela impressão de material gráfico usado para divulgação das empresas e do projeto;
- Governo do Estado do Ceará – a participação do Executivo estadual é desempenhada pela Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo (SETE), responsável pela capacitação em gestão empresarial, plano *marketing* e estruturar e fortalecer os canais de comercialização; Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional (SDLR), responsável pela cessão e reforma do galpão para tingimento e elaboração do plano de marketing; Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), que realiza estudo comparativo do setor fiscal e tributário e articulação política, além de atualmente ser responsável pela cessão do galpão para armazenagem de produto, unidade de tingimento e laboratório; Secretaria de Ciência e Tecnologia (SECITECE), cuja tarefa é a busca de informações de natureza ambiental, bem como prestar consultoria nessa área, além do desenvolvimento de protótipo de máquinas e envio do Projeto Tingimento para a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)<sup>35</sup>. Esse projeto, denominado “Tecnologia de Processos de Tingimento de Fios para o APL Redes de Jaguaruana (TPT Redes)”, teve como objetivo o fortalecimento e o apoio ao APL, de forma a consolidar e expandir as micro e pequenas empresas nos mercados interno e externo, por meio da modernização e inovação tecnológica no processo de tingimento, tornando-as mais competitivas, reduzindo um dos grandes gargalos do Arranjo;
- Prefeitura Municipal de Jaguaruana (PMJ), responsável pela infra-estrutura urbana da cidade, tais como vias de acesso e iluminação pública;

<sup>34</sup> O Sebrae atua desde 1972 pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. Para isso, a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda. São centenas de projetos gerenciados pelas Unidades de Negócios e de Gestão do Sebrae. O Sebrae/CE é uma das 26 unidades que atuam no país, além do Distrito Federal, formando um sistema de ampla capilaridade, com aproximadamente 600 pontos de atendimento, do extremo Norte ao extremo Sul do país

<sup>35</sup> Referência à chamada pública MCT/FINEP/AT – Cooperação SEBRAE 10/2005 – Linha 1/41.



- Consulado Alemão: responsável pelo apoio à participação dos empresários em feiras setoriais internacionais como, por exemplo, a participação no Encontro Brasil-Alemanha; e
- Sindicato das Indústrias de Redes de Jaguaruana (SINDIREDES) – responsável pelo apoio às empresas do Arranjo

A perspectiva a ser observada no presente estudo engloba um agrupamento de empresas nas quais, por razões históricas e idiossincráticas, surgiu uma cultura local que desestimula comportamentos oportunistas e predatórios, criando desta forma as condições para a busca da especialização entre os produtores, base para a competitividade, e, ao mesmo tempo, propiciando a necessidade de cooperação ao longo da cadeia produtiva, fator primordial para a estruturação da governança. A cooperação, num local deste tipo, reflete uma racionalidade econômica, ao mesmo tempo em que convive com uma forte rivalidade entre as empresas locais que, porém, não se opõem à realização de ações conjuntas para solucionar problemas que atinjam todos os produtores locais.

Da mesma forma não se pode deixar de lado quando se analisa o tema objeto deste capítulo, a questão da confiança nos moldes da definição de Locke (2003), a qual se apóia na conceituação de Gambetta (2006) para quem a confiança é a crença em um sujeito que não será prejudicado por outro, mesmo quando a ele for oferecida a chance de comportar-se oportunisticamente.

A tese central do *Building Trust* é de que a confiança pode ser construída diretamente por um processo seqüencial que une diversos elementos de “interesses próprios encapsulados” (HARDIN, 2000) entendido como condensamento/institucionalização de interesses comuns, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos para a autogovernança internos às organizações por parte dos próprios atores. (OSTROM, 1990, e GÜNERK *et al.*, 2006)

De acordo com esses autores, fazem-se necessários pelo menos três elementos para que as dinâmicas de cooperação prevaleçam: (i) vontade, advinda da necessidade, do espírito altruísta ou mesmo do enfrentamento do inconformismo (HADDAD, 1989); (ii) regras, entendidas como o pacto em torno do qual se joga a dinâmica de cooperação – para a produção, ou para outro objetivo de vida; e (iii) conseqüências, significando aqui os mecanismos de checagem, de auditagem e de punição para os desvios de conduta cometidos pelos atores.

No experimento realizado por (GÜRERK,2006), observa-se que naqueles grupos em que tudo foi válido, sem nenhum tipo de controle, a cooperação foi baixa e os atores terminam por migrar para grupos em que existem regras e punições para os desvios de conduta.

Deduz-se assim que o processo civilizatório ou a evolução do homem para o *status* de civilizado, no sentido de interdependência, depende, sim, de regras, normas e pactuações com conseqüências. A mera perspectiva de punição constitui-se um forte determinante, mesmo que essas conseqüências ou punições sejam meras virtualidades, ou potenciais, nunca chegando a ser colocadas em prática, em muitos casos em que a civilidade prevalece.

Segundo pesquisa realizada em 2005, junto a 21<sup>36</sup> empresas pertencentes ao APL de Jaguaruana, todas as entrevistadas pretendem continuar associadas, indicando que acham uma ótima oportunidade a participação na Asfarja (Tabela 18). Para todo o grupo, produzir por intermédio da Asfarja é uma ótima oportunidade comercial. Com base nessas observações, pode-se inferir que os associados se encontram conscientes da importância da integração e do compartilhamento de suas atividades.

Tabela 18 – Opinião sobre Produzir através da Associação dos Fabricantes de Redes de Jaguaruana – ASFARJA

	Nº de Empresas	%
Ótima Oportunidade	21	100,0
Interessante	0	0,0
Pouco Interessante	0	0,0
Outros	0	0,0
Total	21	100,0

Fonte: Pesquisa Direta – SEBRAE - CE. 2005.

A pretensão de continuar como associado da ASFARJA é mais acentuada naqueles que se encontram nas faixas etárias de 43 a 54 anos (42,9%) e de 31 a 42 anos, com 38,1% de assinalações, indicando a necessidade de ações no sentido de sensibilizar os demais integrantes da Associação para a importância de participarem de ações coletivas e de natureza associativa.

Por outro lado, a análise dos dados sobre a realização de atividades de forma coletiva, prática comum em territórios com governança estruturada, indica que o APL realiza com maior

<sup>36</sup> Incluem-se as 5 empresas inativas à época da pesquisa.

freqüência aquelas que estão associadas à terceirização de etapas do processo produtivo e à venda de produtos: todos os entrevistados assinalaram esta prática (Tabela 19).

Tabela 19 - Atuação das Empresas quanto ao Trabalho Coletivo (\*)

	Nº de Empresas	
	Individual	Coletivo
Compra de Insumos	21	-
Terceirização de Etapas do Processo Produtivo	21	12
Contratação de mão-de-obra especializada	1	-
Vendas de Produtos	21	14
Compra de Equipamentos e Peças	21	-
Transporte de produtos	5	-
Outros	-	-

Fonte: Pesquisa Direta – SEBRAE - CE. 2005.

(\*) A questão admitia mais de uma resposta

As demais atividades, tais como compra de insumos, transporte de produtos, atividades estas que poderiam ser feitas de forma coletiva mediante a formação de uma central de compras ou de fretes, são realizadas totalmente de forma individual. Esses resultados sinalizam para a necessidade de intensificação de trabalhos voltados para o fortalecimento do associativismo, como forma da ampliação pelo grupo de práticas de trabalho coletivo, demonstrando a presença da cooperação e confiança e, ao mesmo tempo, caminhando para o amadurecimento de sua governança.

Há de se destacar que a terceirização de etapas do processo produtivo ocorre de forma individual e coletiva. Contribuem para esse resultado as vendas realizadas pela Asfarja (exportação) e as das empresas individualmente. A terceirização de etapas do processo produtivo está, principalmente, relacionada ao processo de fabricação de varandas das redes de dormir pelas artesãs prestadoras desse serviço.

De forma geral, tendo como referências as entrevistas informais realizadas com os integrantes do APL, percebe-se a existência de uma fraca interação entre eles. Corroboram esta afirmação os dados da pesquisa de campo realizada junto a 21 empresários, ao se identificar um reduzido grau de interação entre as firmas locais: dentre as 200 empresas participantes do Arranjo, apenas 21 são associadas. O restante demonstra desconfiança com relação à participação na Associação ou à formação de atividades coletivas, tais como central de compras, de fretes etc.

Como a maioria das firmas produz uma mesma linha de produtos (redes de dormir tradicionais, principalmente) e compete via preço, não aproveita as economias externas derivadas da especialização de interfirmas. Sendo assim, a racionalização produtiva vem ocorrendo mediante o estabelecimento de economias de escala internas às empresas, obtidas por meio da verticalização de suas atividades.(CROCCO e HORÁCIO, 2006)

Tal verticalização pode ser justificada pela ausência de maior integração na cadeia produtiva<sup>37</sup> do APL, cuja composição está representada graficamente no Anexo IIIb, conforma os seguintes fatores:

- por praticamente não existirem empresas especializadas na realização de atividades complementares do processo produtivo;
- pelo fato de não estarem instalados na região os fornecedores de matérias-primas e insumos, e de máquinas e equipamentos, estes últimos principalmente; e
- especialmente por não existir no município ou no território do APL uma cultura cooperativista que, comumente, advém da conquista da confiança mútua entre as empresas e as instituições públicas/privadas que compõem o Arranjo.

A pesquisa sobre as atividades de terceirização evidenciou que esta é relevante para o APL e se resume à contratação dos serviços das artesãs para fabricação de varanda de parede e varandas de seis a dez rosas. Em média, existem 315 prestadores de serviços terceirizados fora das empresas, cuja produção de mercadorias tem como destino final o próprio município de Jaguaruana.

Dado que a existência de subcontratação, o que para os fins deste trabalho denomina-se terceirização, não é indício suficiente para a aferição de cooperação entre os agentes, a investigação desta pode ser feita a partir de outros dados. Conforme mencionado anteriormente, das quase 250 empresas participantes do Arranjo, 21 empresas ou pouco mais que 10 % estão associadas, podendo-se inferir que o Arranjo apresenta um reduzido grau de cooperação.

---

<sup>37</sup> Conjunto de atividades (elos) que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo bens de capital, bens intermediários, distribuição e comercialização. Glossário do Fórum da Competitividade – MDIC, Brasília. 2005.

No que se refere às demais atividades cooperativas realizadas com outras empresas do setor ou com outras empresas dentro do grupo, fornecedores de insumo, clientes, concorrentes, universidades, institutos de pesquisa, centros de capacitação profissional de assistência técnica, agentes financeiros, órgãos de apoio e promoção, a que mais se sobressai é com os concorrentes locais e com entidades sindicais e órgãos de apoio e promoção. Quanto a este ponto, cabe salientar que os empresários entrevistados, de maneira geral, participam apenas financeiramente das entidades sindicais e explicitaram, por ocasião da visita ao Arranjo, críticas a essas instituições. Argumentaram que frequentemente são convidados apenas para participarem de reuniões que não tratam de sua realidade e sim de eventos sociais.

Os problemas mais comumente citados, segundo dados do levantamento, dizem respeito às três principais dificuldades encontradas na condução do negócio, tais como qualidade do tingimento do fio de algodão (66,7% de assinalações), pouca oferta de fio de qualidade por parte das fiações locais (57,1%) e mão-de-obra desqualificada (23,8%).

Em suma, os dados extraídos das entrevistas e da pesquisa de campo acerca das atividades cooperativas do Arranjo Produtivo de Jaguaruana indicam que é importante a participação das entidades associativas na estrutura de governança do Arranjo, em especial por meio da Asfarja. Com certeza, apesar de ser pequeno número das empresas que compõem a Associação, estas ‘ditam o ritmo’ das articulações, inovações e o grau de interação entre as empresas e destas com as principais instituições de apoio aos produtores de redes de dormir do APL.

Diversos estudos apontam para a existência de mecanismos de cooperação entre empresas de determinado território como um fator determinante para a obtenção de externalidades positivas que beneficiam o conjunto das empresas.

Nesse contexto, destaque-se um importante desdobramento das ações que vêm sendo promovidas por instituições como Sebrae, CNI, órgãos governamentais, resultante na estruturação do Projeto Teares, já mencionado anteriormente. Referido projeto, que envolve os associados da Asfarja e os prestadores de serviços que atuam diretamente na produção de acabamento das redes, tem foco na ampliação dos mercados interno e externo. Para tanto, foram definidas diversas atividades que visam à melhoria dos produtos, processos, da gestão e da infra-

estrutura do Arranjo Produtivo de Redes de Dormir de Jaguaruana, cujo detalhe está explicitado no Projeto Teares (Anexo IV).

O objetivo desse conjunto de ações, ao serem implementadas de forma integrada, visa potencializar ganhos no setor, tendo como foco a implementação de atividades sinérgicas entre as empresas e seus trabalhadores, organizações de apoio e suporte à comunidade.

Observa-se, assim, com base nas análises até aqui discorridas, que são vários os desafios a serem enfrentados pelo APL em busca de sua competitividade e viabilidade. Esses vão desde a ampliação da comercialização dos produtos, inovação das linhas de produtos, fortalecimento da marca, dentre outros, até a necessidade da estruturação da governança local. Para essa, em particular, o caso de Jaguaruana ilustra a importância da existência e do fortalecimento dos mecanismos de estímulo a práticas associativas mais representativas e abrangentes, ao lado de políticas públicas que desempenhem um papel positivo na construção da confiança. Em resumo, são três - o interesse dos produtores, a autogovernança das instituições e a construção de um tecido social baseado na confiança, os fatores essenciais para o fortalecimento da governança de Jaguaruana.

## CONCLUSÃO

A análise desenvolvida no presente trabalho tem o processo de desenvolvimento de governança como um dos elementos determinantes da dinâmica dos arranjos produtivos locais.

Para tal, procurou-se investigar a literatura econômica referente ao segmento das micro e pequenas empresas, dos arranjos produtivos e da governança, com o intuito de buscar, de forma crítica, os diferentes conceitos sobre os temas. Ao mesmo tempo, de forma particular, verificando empiricamente no Arranjo Produtivo de Redes de Dormir de Jaguaruana (CE) o conceito de governança, objeto principal desta dissertação.

O referencial teórico apontou que a governança é um dos elementos dinamizadores no processo de estruturação dos arranjos produtivos, com forte influência na competitividade das empresas. Sobre esse aspecto, os níveis de cooperação existentes, as relações inter-fimas, especialmente o ambiente em que elas atuam e a qualificação humana, constituem as bases nas quais as empresas elaboram suas estratégias e condutas para seu desenvolvimento.

Assim, este trabalho teve como principal objetivo o estudo da governança de relações inter-empresas em arranjos produtivos, aplicado ao APL selecionado para estudo de caso. Os arranjos produtivos são analisados sob a ótica de que se constituem em estruturas de produção integradas, com predominância, em sua maioria, de micro e pequenas empresas que interagem freqüentemente. Dessa interação advêm formas variadas de coordenação e agentes coordenadores das relações entre as empresas, como mecanismo complementar das formas de mercado.

Fica implícito no presente trabalho que o eixo analítico não é a empresa, sob o ponto de vista individual, mas a governança no âmbito dos arranjos produtivos locais. Ou seja, a unidade analítica deixou de ser a empresa isoladamente para ceder lugar a uma abordagem que tem como base o conceito de arranjo produtivo local com ênfase não somente na governança, mas também nos aspectos de cooperação e confiança. Nesse contexto, a estrutura de mercado é considerada uma referência, principalmente ao se levar em conta a predominância das MPEs, cujo desenvolvimento advêm das economias externas e ações cooperativas, em alguns casos com laços de confiança, resultando num conjunto a que os especialistas denominam de eficiências coletivas. Essas últimas, consideradas como elementos dinâmicos da consolidação dos arranjos produtivos,

são decorrentes, em sua grande maioria, das formas de coordenação exercidas pelos atores em uma estrutura de governança.

A análise do Arranjo Produtivo de Redes de Dormir de Jaguaruana contemplou a caracterização de sua estrutura produtiva, onde foi identificado que, por exemplo, 60% a 70% da mão-de-obra empregada encontram-se envolvidos nos processos de fiação ou de tecelagem, sendo que a terceirização ocorre mais direcionada para a confecção das varandas pelas rendeiras

A análise das ameaças e oportunidades, conforme estudo realizado, sinalizam, respectivamente, para a necessidade de aprimoramento dos canais de distribuição e para o reconhecimento da qualidade das redes quanto ao acabamento, textura, qualidade e variedade de cores. Foram feitas também análises dos pontos fortes e fracos, destacando-se as indicações de ampla experiência e conhecimento no ramo de negócios pelos associados, existência de uma competitividade saudável entre os membros da Asfarja, face a uma concorrência interna muito forte entre os que não integram a associação.

Como foco principal do trabalho, procederam-se análises da governança local e dos pontos de melhoria, de forma a contribuir para a efetiva consolidação do Arranjo.

Assim, o estudo do caso selecionado possibilita inferências quanto às fragilidades e à consolidação do arranjo produtivo local, tanto no ambiente interno, quanto externo.

Internamente, percebe-se a existência de uma débil cadeia produtiva, com forte insuficiência na indústria de bens de capital. Essa carência pode ser relativizada e parcialmente explicada pela presença de infra-estruturas obsoletas, face à prática de compras de máquinas e equipamentos usados, fazendo com que a compra de máquinas novas se constitua em raridade no Arranjo. A utilização de teares elétricos obsoletos adquiridos em outros estados, não permite a obtenção de maiores taxas de produtividade. Um tear moderno produz cerca de 100 redes por dia, enquanto que a maioria dos teares utilizados pelos produtores do arranjo tem uma capacidade diária de 20 unidades.

A dispersão espacial da maioria das empresas, já que a produção ocorre nas próprias residências, prejudica as relações de cooperação interfirmas, principalmente no que se refere à



captação das economias externas, geradas entre elas, ocasionando a redução ou anulação das eficiências coletivas do Arranjo.

Outro aspecto a ser ressaltado diz respeito à reduzida capacidade de aprendizagem dos empresários de Jaguaruana, contribuindo para um significativo decréscimo do desempenho das empresas, tanto no mercado interno, quanto no externo. Das empresas integrantes do arranjo, somente as 21 associadas à Asfarja vêm se mostrando receptivas aos treinamentos, cursos e capacitações, seja em gerenciamento, custos, cooperativismo, etc, promovidos por entidades como Sebrae/CE, IEL, Federação das Indústrias do Ceará (FIEC), governos locais etc.

As fragilidades na cooperação interna entre as empresas é outro aspecto relevante a ser destacado. Não obstante a existência de um grupo associado com atuação bastante clarificada, a presença da cooperação inter-empresas do Arranjo revelou-se significativamente tênue. A prática da cooperação entre quase 250 empresas componentes do Arranjo é evidenciada entre 21 empresas, integrantes da Asfarja, não sendo permitida a livre entrada de novos associados. Para que isto ocorra, são feitas algumas exigências, como, por exemplo, receber as mesmas capacitações por que passaram os atuais sócios da associação. Fica clara a divisão entre os produtores, categorizada em duas classes, a dos produtores capacitados ou associados e a dos não-associados. Foi possível observar que existe uma concorrência acirrada entre os produtores de redes de dormir, à exceção dos que fazem parte da Asfarja, podendo-se dizer que seus integrantes praticam uma competitividade saudável, conforme assinalado anteriormente.

Ainda no ambiente interno, observa-se que o Arranjo Produtivo de Jaguaruana concentra um número de empresas, em sua maioria informal, cujos produtores locais não se beneficiam extensivamente das economias externas, como por exemplo, a presença de trabalhadores especializados e com habilidades específicas ao Arranjo. Há apenas uma acentuada terceirização na produção de redes, explicitada pela forte participação da mão-de-obra das rendeiras locais e de alguns profissionais de tecelagem. A integração de profissionais dessa natureza possibilitaria a presença de freqüentes transbordamentos (*spill-overs*) de tecnologia e conhecimento.

No ambiente externo, sobressaem-se as questões ligadas às diferenças no ICMS entre os estados do Ceará e Paraíba, as quais dificultam a estipulação dos preços finais das redes produzidas em Jaguaruana ao consumidor, além de influenciar na compra de matérias-primas.

Com relação a esse aspecto, a maioria do empresários locais compra o fio, principal matéria-prima utilizada, no estado da Paraíba, dado que a compra local desta é 17%, com substituição tributária de 50% do valor da nota fiscal, face a 12% naquele estado, antecipado e sem substituição tributária. A presença dessas externalidades faz com que, além do deslocamento que gera custos, ocorra transferência de renda, já que a compra do fio se torna mais barato se adquirido fora do estado.

No caso das instituições de apoio, há que se destacar o papel da Asfarja que, juntamente com o Sebrae, vem procurando atuar de forma mais integrada, desempenhando papel relevante para a estruturação da governança local e, desta forma, contribuindo para a conformação do Arranjo de Jaguaruana. Como exemplos dessa integração, cujo instrumento facilitador tem sido a aplicação por parte das instituições que atuam no arranjo de metodologias direcionadas para a obtenção de resultados, cita-se a atuação de instituições como o Sebrae, IEL, dentre outras, pela aplicação de capacitações de qualificação técnica e de gestão, para o desenvolvimento do arranjo selecionado para estudo do presente trabalho.

Os governos estadual e municipal vêm procurando atuar de forma integrada no fomento às atividades produtivas do setor. Como ações de maior destaque, citam-se as consultorias ambientais, o desenvolvimento de protótipos de máquinas e envio de projetos à Finep, para obtenção de financiamento ao processo de melhorias no tingimento das redes, ação de relevada importância, sobretudo pelo impacto positivo que tais práticas propiciarão ao meio ambiente. Contudo percebe-se que a falta de coordenação entre os governos e as instituições em torno do Arranjo não tem permitido o pleno conhecimento das reais necessidades dos atores, o que contribui para que haja baixa eficácia nos atendimentos aos produtores. A compra do fio, conforme mencionado anteriormente é um exemplo dessa desarticulação.

Esse fato tem se constituído num dos principais pontos de insatisfação dos produtores, quando se refere a demandas ao setor governamental. Assim, o APL de Jaguaruana ressenha-se da falta de habilidade política dos atores locais no sentido de possuir maior representatividade junto aos governos estadual e municipal.

Dessa forma, pode-se concluir que os aspectos frágeis do arranjo produtivo de Jaguaruana decorrem da insuficiência de máquina 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. Combinados, esses aspectos comprometem significativamente o desenvolvimento dos demais fatores necessários à consolidação do Arranjo.

A superação das deficiências encontradas no Arranjo requer a adoção de estratégias que conduzam ao estabelecimento de comportamentos mais cooperativos e coordenados dos agentes envolvidos. Ou seja, transpor esses obstáculos significa necessariamente obter uma participação mais efetiva dos atores envolvidos. Somem-se a essa, com igual relevância, a prática de ações e adoção de políticas de apoio nesse processo.

Há que se destacar o fato de que cada arranjo produtivo local tem suas particularidades, seu estágio de maturidade e seu grau de estruturação, os quais devem ser explicitados a fim de possibilitar uma inserção mais adequada de determinados aglomerados industriais em programas de apoio.

O exame da literatura voltada a aspectos dessa natureza sugere o exercício de mecanismos de promoção das ações coletivas, a formação de redes cooperativas constituídas por empresas e outras instituições. O maior envolvimento dos vários atores do Arranjo, bem como seu fortalecimento, propiciará o surgimento de ações coletivas e o fortalecimento da governança local.

A superação das fragilidades encontradas no Arranjo carece, sobretudo, de um conjunto de ações que vão desde o estabelecimento de práticas de comportamento mais cooperativo e coordenado dos agentes envolvidos, à adoção de ações de políticas públicas de apoio. Nesse contexto é importante considerar que cada arranjo produtivo tem as suas especificidades com seus estágios diferentes de maturidade, os quais devem ser divulgados para inserção mais adequada de determinados aglomerados industriais em programas de apoio. Não obstante esse fato, há quem considere, com muita frequência, que esse formato organizacional da atividade produtiva constitui-se um campo fértil para a efetividade de políticas públicas.

Assim, a partir do levantamento de dados e análises realizadas, fazem-se necessárias recomendações de algumas medidas para a expansão do APL de Jaguaruana. Dentre essas,

destaquem-se: realização de planejamento estratégico para o Arranjo; iniciativas de comercialização conjunta, como feiras regionais, centrais de negócios (compra de insumos e venda de produtos), permitindo a formação de relações e vínculos de cooperação e interdependência entre empresas e instituições, resultando em práticas que reduziriam desperdícios e ampliariam mercados de trocas comerciais e culturais; criação de uma central de compartilhamento de informações, sobretudo sobre o mercado; elaboração e divulgação de um sistema de informações e orientação de financiamento.

Além dessas, sugere-se a criação de uma escola técnica, de excelência, objetivando a formação de estratos de mão-de-obra altamente qualificados, como uma forma de dar continuidade à atividade de produção de redes de dormir no Município, em patamares de maior competitividade, uma vez que, conforme identificado pelos levantamentos realizados, atualmente são elevados os índices de evasão da população de jovens, os quais não demonstram interesse em dar continuidade às atividades de seus familiares. A escola proposta reuniria expertise regional e conhecimento tácito local, incluindo a contratação de instituições com lastro de conhecimento da região Nordeste, como por exemplo, SEBRAE/CE, SENAI, IEL etc.

A determinação das instituições de ensino superior para o desenvolvimento de pesquisa básica orientada, como fator de geração de tecnologias socialmente localizadas, constitui-se outro item do conjunto das recomendações ao Arranjo. Trata-se da realização por essas instituições de ensino de pesquisa ativa e regular de interesse do segmento de redes de dormir, a partir de interação dessas instituições com as indústrias locais e o governo como partes de um sistema integrado de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Torna-se, portanto, importante que as várias interações sugeridas entre universidades, empresas e governos explorem e desenvolvam mão-de-obra qualificada, atividades agregadoras de valor e formas de financiamento da produção e comercialização que incorporem conhecimentos diferenciados, como alternativas de tornar o Arranjo do estudo de caso deste trabalho não somente competitivo, mas também sustentável.

Para Suzigan e Garcia (2003), políticas voltadas ao gerenciamento dos APLs devem estimular a governança local na busca de soluções para problemas comuns, sendo pautadas por iniciativas coletivas de protagonistas<sup>38</sup> locais.

Nesse contexto, por meio da combinação de elementos de competição e cooperação, deve-se incentivar a formação de parcerias com entidades governamentais, de fomento, do terceiro setor, dentre outras, para o desenvolvimento de externalidades positivas ao Arranjo de caráter tecnológico, tais como: atividades de extensionismo tecnológico, TIB – Tecnologia Industrial Básica; implantação de laboratório para monitorar os níveis de poluição ambiental e de insalubridade dos produtos utilizados no tingimento das redes etc. O uso dessa combinação deve possibilitar a criação de fundos de financiamento público-privado com garantias coletivas para operações mais arrojadas, a exemplo da compra de máquinas modernas, montagem de estruturas comerciais para novos mercados etc.

As fragilidades evidenciadas no Arranjo Produtivo de Redes de Dormir de Jaguaruana para serem superadas carecem, sobretudo, de um comportamento mais arrojado em termos de cooperação e coordenação dos atores envolvidos. Portanto, a transposição desses obstáculos requer, necessariamente, uma maior participação dos atores envolvidos ao estabelecerem ações conjuntas. Ademais, a prática de políticas governamentais é de relevada importância na eliminação de possíveis obstáculos, bem como na contribuição para o processo de consolidação do Arranjo.

Sendo assim, a contribuição mais evidente deste trabalho é a proposição de um conjunto de critérios que possam subsidiar a análise da governança da região selecionada e de variáveis a partir das quais a governança de outros APLs possa ser observada.

---

<sup>38</sup> De acordo com o Programa Sebrae – Desenvolvimento Local (SEBRAE, 2001), refere-se ao ato ou efeito de desempenhar o papel principal.

## REFERÊNCIAS

AMARAL Filho, Jair do. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, 23., 1999, Belém. Anais da ANPEC, São Paulo, 1999. Disponível em: < <http://www.anpec.org.br/encontro1999/artigos>.> Acesso em: 10 jan. 2005.

AMARAL FILHO, Jair do. *et al.* Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: Casos do Ceará. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA, 7., 2002, Fortaleza. **Anais do ANPEC**, São Paulo, 2002. Disponível em: < <http://www.anpec.org.br/encontroregionais/artigos>.> Acesso em 23 jan 2005.

AMORIM, Mônica A. *et al.* **Um modelo de tecnologia social de mobilização de arranjos produtivos locais**: uma proposta de aplicabilidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por [Francisca@sebrae.com.br](mailto:Francisca@sebrae.com.br) em

AMORIM, Mônica A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza, 1. ed., Banco do Nordeste, ETENE, 1998, 100 p.

BAGNASCO, Arnaldo. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. In: COCCO, Giuseppe *et al.* **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora Ltda, Coleção Espaços do Desenvolvimento, 2000. p. 33-43.

BANCO MUNDIAL. **Documentos Diversos sobre Governança**. Disponíveis em: < <http://www.worldbank.org>.> Acesso em: 10 jan. 2006.

BAPTISTA, Creomar. **Distritos flexíveis e desenvolvimento endógeno**: Uma abordagem “marshalliana”. Disponível em: <<http://www.geocities.com/statprof/distri.html>.> Acesso em: 20 jan. 2006.

BECATTINI, Giacomo. Os Distritos Industriais na Itália. In: COCCO, Giuseppe *et al.* **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora Ltda, Coleção Espaços do Desenvolvimento, 2000. p. 45-58.

BOYER, Robert. **A teoria da regulação**: uma análise crítica. 1. ed. Nobel, São Paulo: 1990. 192 p.

BRITO, Jorge. Cooperação Interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David. e HANSENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.

BRITO, Jorge; ALBAGLI, Sarita. **Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em 15 jun. 2005.

BRITO, Jorge; ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. **Características estruturais de Clusters Industriais na Economia Brasileira: uma análise inter-setorial**. Disponível em: <<http://www.nepp.inicamp.br/cadernos/cadernos/caderno39.pdf>>. Acesso em: 20 jan.2006.

CAMPOS, Antonio Carlos de. **Arranjos Produtivos no estado do Paraná: o caso do Município de Cianorte**. 2004. 224p. Tese (Doutorado em Economia) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, L.H.; **Redes de pequenas empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a Competitividade Local com Base na Experiência Italiana**; 2. ed. São Paulo, Editora Atlas. 2001, 176 p.

CASCUDO, Luís da Câmara. **Rede de dormir: uma pesquisa etnográfica**. 2. ed., Rio de Janeiro: FUNARTE/INF: Achimé; Natal: UFRN, 1983. 244 p.

CASSIOLATO, José Eduardo. *et al.* **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. Nota Técnica n. 27/2000. Disponível em:< <http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso 05 jul 2006.

\_\_\_\_\_. **Globalização e inovação localizada: experiências de Sistemas Locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999. 799 p.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M.M. Aglomerações, Cadeias e Sistemas Produtivos e de Inovações, artigo: CLUSTER – **Revista Brasileira de Competitividade**. Belo Horizonte , v.1, abr/jun 2001, p. 38-48.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 35-50.

CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimentos, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.p.83-130.

CIMA – Comissão interministerial para preparação da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento . **O desafio do desenvolvimento sustentável** - Relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, Brasília, 1991. 204p.

COCCO, Giuseppe. *et. al.* Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP& A Editora, Edição Sebrae. 2002, p. 10-13

COMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - **Nosso Futuro Comum**, 2.ed., Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430p.

COSTA, Eduardo da. **Global E** – Commerce Strategics for Small Business: The MIT Press. Massachusets: Cambridge, 2001. 198 p.

COSTA, Paulo R.; FERREIRA, Marta. **A Interação e a Cooperação Como Fonte de Competitividade e Aprendizagem na Pequena e Média Indústria Brasileira**. Perspectivas em Ciência da Informação. [s.n.], v.5, n.2. Belo Horizonte. 2000. p. 183-203.

CROCCO, Marco; HORÁCIO, Francisco. **Industrialização descentralizada: Sistemas industriais locais**. Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.redesist.com.br>>. Acesso em: 03 fev.2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 6. ed., São Paulo: Futura, 2000. 309 p.

EUROPEAN COMISSION. **Governance in the EU** – A Whitepaper, 2001. >. Acesso em: 03 fev. 2006

FRANCO, Augusto de. **Aminoácidos**. Agência de Educação para o Desenvolvimento - AED, n. 1, Brasília, nov. 2001, 168 p.



GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Terra** – Idéias Centrais para um debate. Disponível em <[http://www.paulofreire.org/moacir\\_gadotti/Artigos/portugueses/Pedagogia\\_da\\_Terra](http://www.paulofreire.org/moacir_gadotti/Artigos/portugueses/Pedagogia_da_Terra)>. Acesso em: 28 ago.2006.

GAMBETTA, Diego. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. Eletronic edition, Department of Sociology, University of Oxford. Disponível em:<<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambettavii-xpdf>>. Acesso em: 02 jul.2006.

GRAMKOW, Alessandra. **Redes e parcerias organizacionais: a experiência da maricultura catarinense**. 2002.158p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

GÜRERK, Özgür, 2006 *et al.* The Competitive Advantage of Sanctioning Institutions. **Revista Science**, v. 312,, p.108-111. abril 2006

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. 2.ed. Rio de Janeiro, Editora Tempo Brasileiro, v.2. 2003. 356p.

HADDAD, Paulo *et al.* **A. Economia regional: teoria e métodos de análise**. Fortaleza: BNB/ETENE, 1989, p.231-239.

HADDAD, Paulo Roberto e RESENDE, Fernando. **Instrumentos Econômicos para o Desenvolvimento da Amazônia**. Brasília: MMA, Documento Técnico, 2002.146 p.

HADDAD, Paulo R.. **Cluster e Desenvolvimento Endógeno**. Disponível em:<<http://www.iel-ideias.com.br/artigo.Eco-cluster03htm>>\_. Acesso em: 10 ago. 2003.

HAGUENAUER, Lia. PROCHNIK, Vitor. **Identificação de Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimento no Nordeste do Brasil**. Banco do Nordeste, Fortaleza, 2000. 394p. 2000.

HARDIN Russel. Competition and structure. In: Galeotti, Pierre Salmon, Ronald Wintrobe (eds.). **Trust and Society**. Cambridge, University Press – 2000. cap.1, p.17-47.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, v.36, n. 9, dez. 2002, p. 1017-1027.

HUNPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Trust and The Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies. **The Journal of Development Studies**, UK: IDS – University of Sussex, , p. 32-61, abr. 1998.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Cidades e Municípios. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 jul.2006.

\_\_\_\_\_. Produção Agrícola 2003. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 jul.2006.

IVO, Anete. A destituição do social: Estado, governo e políticas sociais. In: **Caderno CRH**, Salvador: EDUFBA/CNPq, n. 35, jul-dez .2001, p.41/84.

JOHNSON Bjorn.; LUNDVAL, Bengt - Ake. Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy. In: CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M.M.;MACIEL Maria L. (orgs.).**Systems of innovation and development: evidence from Brazil**. Cheltenham: Edição Edward Elgar Publissers, 2003.p. 141-184.

KOTLER, Philip. **O Marketing das Nações: uma abordagem para construir as riquezas nacionais**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1997. 464 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1999. 320 p.

LAGES, Vinicius. Painel Governança e Cooperação: Cooperação e competitividade no contexto dos Arranjos Produtivos Locais. In: SEMINÁRIO ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais do BNDES**, Rio de Janeiro, 2004.

LALKAKA, Rustam. **Techology Business Incubation: Role, Performance, Linkages, Trends**. Disponível em: <<http://www.hitechpark.com/Parks/Farsi/Articles/PDF/o4.PDF>>. Acesso em: 24 abr. 2006.

LASTRES, Helena, M.M.; CASSIOLATO, José E. **Globalização e Inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília, 0, MCT,1999. Disponível em:<<http://www.redesist.ie.ufrj.com.br>>. Acesso em:12 maio 2006.

LASTRES, Helena *et al.* **Interagir para Competir**: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil. 1.ed. Brasília: Athalaia, 2002. 354 p.

LOCKE, Richard M.. Construindo Confiança. Sloan School of Management, MIT. **Econômica**, v.3, n.2, p 253-281, set. 2003

LORRAIN, Dominique. Administrer, gouverner, réguler. In: **Annales de la recherche urbaine**. n. 80/81, 1998, Paris, p.85-92.

LUNDVAL, Bengt A.; JOHNSON, Bjorn. The learning economy. **Journal of Industries Studies**, v.1, n. 2, dez. 1994, p. 23-42

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia** - Tratado Introdutório. São Paulo: Abril Cultural, v. I, 1982. 270 p.

MILANI, Carlos, ARTURI, Carlos; SOLINIS, Germán. (orgs.). **Democracia e Governança Mundial**: que regulações para o século XXI? Rio Grande do Sul: Editora Universidade/UFRGS, 2002. 296p.

NAJBERG, Sheila, PUGA, Fernando Pimentel; OLIVEIRA, Paulo André de Souza. Sobrevivência das Firmas no Brasil. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, n.13, p. 33-48, dez. 2000

NAJBERG, Sheila; IKEDA, Marcelo. Modelo de geração de emprego e Renda: metodologia e resultados. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, Texto para Discussão, n. 72, 60 p, out. 1999.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais. **IPEA**, Brasília, texto para discussão nº 1076, mar. 2005. Disponível em:< <http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 10 maio 2006.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Las pequeñas y medianas empresas: tecnologia y competitividad**. Paris, 1995. 129 p.

OLIVEIRA, Dyogo. **Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Taxas de Mortalidade e Seus Fatores Condicionantes**. 2003. 84p. Dissertação - Departamento de Economia - Programa de Pós-Graduação, Universidade de Brasília, Brasília.

OSTROM, Elinor. **Governing the Commons**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. 298 p.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles. F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. New York: The Perseus Books Group, 1984. 345 p.

PLANO PLURIANUAL 2004-2007 Disponível em:  
<<http://www.senado.gov.br/sf/orcamento/ppa/2004>> Acesso em:15 maio 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva** . Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989. 494 p.

\_\_\_\_\_. **Competitive Strategy** . New York: Free Press, 1980. 386 p.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, 1992. 932 p.

\_\_\_\_\_. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 520 p.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2000. 257 p.

PYKE Frank e SENGENBERGER, Werner. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; e GALVÃO Alexander Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, Coleção Espaços de desenvolvimento, Brasília, 2002. p.101-146.

REGAZZI, Renato. **Estudo para o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas de rochas ornamentais de Santo Antonio de Pádua**. 2004. 129 p. Dissertação (Mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro.

SABÓIA, João. **Regulação, crises e relação salarial fordista**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/revista>>. Acesso em: 01 dez.2005.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável sustentado**. Editora Garamond Ltda, Rio de Janeiro, 2004. 151p.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil**. Brasília: edição Sebrae, 2002.180p.

SCHMITZ Hubert; KHALID, Nadvi. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**, United Kingdom, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCHUMAKER, E. F. **Small is Beautiful: Economics As If People Mattered** . New York: Harper and Raw, 1973. 286 p.

SEBRAE. **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais** - Projeto Promos/SEBRAE/BID. Versão 2.0, Brasília, Edição SEBRAE, 2003. 287p.

\_\_\_\_\_. **O que é o SEBRAE**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>/estudos e pesquisas>. Acesso em: 05 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Avaliação do Desempenho e da Satisfação dos Clientes Sebrae**, dez, 2005, Brasília. CD - ROM.

\_\_\_\_\_. **Projeto Teares - APL de Redes de Dormir de Jaguaruana**. Fundação Getúlio Vargas/SP, Brasília, 2005. 115p.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**. Edição SEBRAE, Brasília,2003. 82p.

\_\_\_\_\_ **Programa Sebrae de Desenvolvimento Local - 2001.**[mensagem pessoal]. Mensagem recebida por Francisca@sebrae.com.br em 28 ago. 2006.

SOUZA, Maria Carolina de A. F. **Pequenas e Médias Empresas na Re-estruturação Industrial.** Brasília, SEBRAE, 1995. 1 CD - ROM

STAMER, Jorge M. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional:** clusters, política de localização e competitividade sistêmica. Florianópolis: Fundação Empreender 2000. Disponível em:< [http://www.meyer-stamer.de/PACA/PACA-brief\\_p.html](http://www.meyer-stamer.de/PACA/PACA-brief_p.html). Acesso em:05 maio 2006).

SUZIGAN, Wilson, GARCIA; Renato; FURTADO, João. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais.** Rio de Janeiro, UFRJ, set. 2003. Disponível em:< [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: 06 fev.2006.

## **Anexos**



# Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados

**Versão 4**

Agosto de 2005



## Apresentação

Durante as duas últimas décadas, tem sido crescente a pressão da sociedade e de agências de controle externo para que as organizações que operam com recursos públicos adotem políticas e práticas visando maior eficiência, eficácia e efetividade no uso desses recursos. A demanda é no sentido de que sejam gerados e mensurados resultados concretos, que se traduzam em transformações efetivas na realidade das populações beneficiárias.

Relatórios de desempenho e de prestação de contas elaborados para apresentar como realizações o esforço e a quantidade de trabalho realizada pelas organizações ou a quantidade de produtos e serviços oferecidos já não satisfazem a expectativa da sociedade.

Esse movimento teve início no Canadá, Nova Zelândia e Austrália, em meados da década de 1980, mas está hoje presente em todos os continentes. Países tão diversos quanto Estados Unidos, Inglaterra, Camboja, Chile, Espanha, Hungria, México e Uganda estão adotando modelos de gestão com foco no cliente e ênfase em resultados. O desafio colocado para as agências e organizações na área pública é o de produzir, medir e comunicar resultados, assegurando com isso a sua credibilidade junto a legisladores, mantenedores, contribuintes e à sociedade em geral.

A gestão orientada para resultados é, portanto, uma tendência mundial irreversível, impulsionada pela busca de competitividade sistêmica no contexto da globalização. Organismos internacionais e agências públicas ao redor do mundo estão seguindo esse caminho e o Brasil não é uma exceção. A sociedade brasileira e órgãos de controle externo do país (TCU, AGU, entre outros) têm cobrado com crescente insistência resultados finalísticos (mudanças reais no público-alvo) da aplicação de recursos públicos.

Potencializar a geração de resultados finalísticos e mensurá-los exige, entretanto, profundas transformações no conteúdo e nos processos de planejamento e gestão das instituições de interesse público, cuja forma de atuação, na maioria dos casos, está orientada para produtos e processos e tem características de forte especialização funcional. A geração e medição de resultados finalísticos, nesse tipo de ambiente organizacional, encontram entraves sistêmicos que precisam ser identificados e superados.

No Brasil, a organização Sebrae, em seguimento a um processo contínuo de transformações para se adequar às novas realidades e às demandas de seu público-alvo, assumiu a decisão pioneira de implantar em escala nacional a gestão orientada para resultados.

Na perspectiva de um grupo de executivos do Sebrae, tanto da esfera nacional, como estadual, entrevistados no segundo semestre de 2003<sup>39</sup>, a instituição, embora tenha experimentado nos últimos anos importantes avanços organizacionais e gerenciais, ainda enfrentava algumas dificuldades e gargalos que precisavam ser vencidos para otimizar o seu desempenho e ampliar resultados. A opinião desses executivos está resumida nos tópicos a seguir:

1. o funcionamento real do sistema de planejamento, orçamento e gestão do Sistema focava predominantemente processos internos e não resultados;
2. a estratégia de atuação real era derivada do orçamento e não o contrário;
3. o esforço de planejamento e gestão induzia os atores internos a enfatizar a conquista e repasse de recursos internos ao invés da busca por resultados finalísticos;
4. havia uma razoável distância entre a formulação e a implementação das estratégias;
5. havia evidências de pulverização de esforços e do predomínio de uma visão essencialmente tática e de curto prazo na condução dos seus projetos. Predominava uma lógica de organização

---

<sup>39</sup> Gestão Estratégica Orientada para Resultados – Uma abordagem para o Sistema Sebrae. Outubro, 2003.

focada na oferta de produtos e serviços, ao invés de centrada nas necessidades dos mercados e dos clientes, levando, em muitos casos, à realização de iniciativas paralelas e desarticuladas, com perdas de foco, efetividade e sinergia;

6. não havia uma cultura de medição e avaliação sistemáticas da efetividade da instituição, ou seja, da geração de benefícios ou agregação de valor para a sociedade e para os beneficiários diretos das ações finalísticas do Sebrae; e
7. constatava-se a necessidade urgente de ampliar as competências existentes nos campos do planejamento, do conhecimento do mercado e do gerenciamento de projetos orientados para resultados finalísticos.

Por outro lado, as entrevistas e estudos realizados na época demonstraram que a organização Sebrae reúne um conjunto de atributos e competências que lhe asseguram condições privilegiadas para ampliar substancialmente os resultados e as transformações desejadas para o seu público-alvo, quais sejam:

1. suas equipes têm forte postura empreendedora e gozam de prestígio junto ao seu *público-alvo*, as micro e pequenas empresas;
2. suas iniciativas alcançam uma ampla variedade de projetos, territórios e setores econômicos, demonstrando a capacidade de atuar em ambientes de extrema diversidade social, econômica, cultural, política e ambiental;
3. a articulação de parcerias a nível nacional, estadual e local, capazes de contribuir para o alcance de resultados junto ao público-alvo é uma competência diferenciada do Sebrae, em todas as regiões do país;
4. a experiência acumulada no apoio à micro e pequenos negócios é de longe a mais significativa entre as existentes no país;
5. pesquisas atestam que o Sebrae possui imagem externa altamente positiva e é reconhecido como uma instituição estratégica e essencial para o desenvolvimento econômico e social, local e regional, especialmente quando se trata de enfrentar os desafios da inclusão social em um país com profundas desigualdades como o nosso.

O modelo de **Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR** que o Sebrae decidiu adotar apóia-se no conjunto de valores e atributos característicos da organização e envolve um complexo de atitudes e procedimentos, que permeiam desde a modelagem organizacional até os processos de planejamento, orçamento e gestão, tendo como principal instrumento o projeto orientado para resultados.

A seguir estão relacionadas algumas vantagens que o novo modelo busca trazer para a instituição:

#### **No nível estratégico:**

- maior clareza, transparência e visibilidade da atuação da instituição;
- maior capacidade de produzir e demonstrar resultados para a sociedade, público-alvo, parceiros, governo e órgão de controle externo;
- disponibilidade de mecanismos eficientes de transformação da estratégia institucional em resultados concretos; e
- maior integração entre planejamento, alocação de recursos, execução, monitoramento e avaliação.

#### **No nível tático:**

- direcionamento para resultados do esforço das diversas áreas da organização, através de ações integradas;
- maior capacidade de supervisão e controle, na medida em que impõe a mensuração dos resultados, das ações e dos custos, e torna bastante explícitos os compromissos e as responsabilidades; e
- convergência das parcerias internas e externas para uma agenda concreta de resultados e ações pactuadas.

#### **No nível operacional:**

- maior capacidade de resposta da instituição, na medida em que propicia ganhos expressivos de foco nas demandas locais e melhoria nos índices de implementação;
- melhoria da interlocução das equipes locais com os demais níveis da organização;
- valorização e empoderamento dos gestores de projeto e demais profissionais envolvidos; e
- maior capacidade de formulação de projetos que nascem e respondem à demanda local.

A implantação da gestão orientada para resultados no Sebrae compreende todo o processo de planejamento, orçamento e gestão. O Manual de Procedimentos para a Elaboração e Gestão do Plano Plurianual 2006/2008 aborda a elaboração e gestão do Plano.

Este Manual tem como foco a elaboração e gestão de projetos orientados para resultados. É o produto da experiência vivida pelo Sebrae, desde outubro de 2003, no desenvolvimento e na implantação progressiva dessa metodologia.

A abordagem preconizada é aproveitar e difundir boas práticas e competências internas para uma mudança de enfoque e de comportamento gerencial. Esta mudança inclui a realização de um conjunto de melhorias e de inovações incrementais nos sistemas e nas práticas de elaboração e gestão de projetos, visando ao seguinte objetivo:

***Alavancar a capacidade do Sistema Sebrae e seus parceiros produzirem e medirem benefícios relevantes para a sociedade e para as micro e pequenas empresas***

Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008						
PROJETO / AÇÃO	INSTITUIÇÕES PARCEIRAS	UF	METAS OU RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)	AÇÕES CONCLUÍDAS	GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)
AÇÕES DE PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE VÁRIOS APL'S	Banco do Brasil; Empresas Participantes; Prefeitura de Colatina; Correios; CDL; ABIT; SENAI; Caixa Econômica Federal; Banco do Nordeste; FAESA; SEDETUR; CETECON; CEDES; ASSEDIC; IEL/ES; SEDETUR / SEFAZ; SENAC; Sebrae/NA - Senai/Cetiqt; Sinvesco; SEBRAE	ES	1 - Ampliar o volume de peças vendidas para o mercado interno em 10% até dez/05; 10% até dez/06 e 10% até dez/07; 2 - Ter 20 empresas exportando no APL até dez/07 ; 3 - Ampliar o número de postos de trabalho do APL em 5% até dez/05; 5% até dez/06 e 5% até dez/07; 4 - Aumentar a carteira de clientes em 2% até dez/05; 5% até dez/06 e 8% até dez/07; 5 - Ampliar o número empresas formalizadas dentro do grupo de empreendedores atendidos no APL em 20% até dez/07	Total - 4.093.630	Seminário para lançamento do Caderno de tendência de Moda (SEBRAE/Senai/Cetiqt)	1-Dificuldades de acesso ao crédito e de estruturação de mecanismo para identificação e divulgação das linhas existentes(Buscar alternativas para viabilizar acesso ao credito e estruturar mecanismos para a identificação e divulgação das linhas existentes) . 2- Falta de identidade da marca do APL (Conquistar o mercado estadual e expandir a atuação comercial para a cobertura de todo território nacional e internacional, fortalecendo a marca do APL) 3- Desqualificação gerencial e técnica (Atuar na capacitação gerencial e técnica) 4- Baixo valor agregado dos produtos produzidos no APL (Agregar valor aos produtos produzidos no APL aperfeiçoando a utilização do Design nas empresas. 5- Tecnologia ineficiente/inadequada (Aprimorar e difundir as tecnologias existentes de processos produtivos) 6- Dispersão dos atores locais (Fortalecer a Governança, a cultura empreendedora e a cultura da cooperação, gerando participação e comprometimento entre os atores locais do APL) 7- Desperdício de mp(Minimizar a geração de resíduos e valorizar o seu reaproveitamento) 8- Falta de políticas públicas(Articular redes de parcerias municipais, estaduais e federais visando tratamento diferenciado de carga tributária para o setor)
APL de Vestuário de Colatina		ES	Elevar o volume físico de vendas; Otimizar o processo produtivo das MPE visando a redução de custos de produção; Aumentar o nível de pessoas ocupadas no	Total - 8.094.020		

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
			pólo de moda da Glória; Aumentar as vendas externas; Ampliar o volume de vendas (fornecimento) entre grandes empresas e MPE			
Núcleo Setorial do Pólo de Moda e Confeções da Glória	Banco do Brasil; Prefeitura de Nova Friburgo;UERJ; SEDE; Empresários (RJ); Ministério - MDIC; INDVEST (RJ); FIRJAN; Fornecedor (RJ); Patrocinadores (RJ); BID 1; SENAI/RJ; SEBRAE	RJ	1 - Elevar o volume total de vendas(faturamento), das empresas do Pólo em: 25% de agosto/04 a dez/05 12% de dez/05 a dez/06; 2 - Elevar o percentual do investimento das empresas em marketing, em relação ao volume total de vendas, em: -4% de ago/04 até dez/05 -8% de jan/06 até dez/06; 3 - Aumentar a produtividade (volume total de vendas /mão-de-obra) em: - 10% de ago/04 até dez/05 - 10% de jan/06 até dez/06; 4 - Atingir um número de empresas certificadas com Selo de Origem de Qualidade de: - 20 empresas até dez/05 - 40 empresas até dez/06; 5 - Elevar o índice renovação de modelos (nº de modelos lançados no ano/nº total de modelos) das empresas em: - 15% de ago/04 até dez/05 - 15% de jan/06 até dez/06; 6 - Elevar a quantidade de empresas que exportam em Nova	Total - 15.554.805	Pesquisa de Mercado Exterior; Centro de Formação Profissional e Transferência de Tecnologia; Centro de Serviços - Acervo de informação e documentação	1- Falta de Integração do grupo(Aumentar a participação de empresários nas ações do Pólo através de: 1. Aperfeiçoamento da comunicação interna, através do Jornal do Pólo e Conversa Íntima; 2. Aperfeiçoamento da comunicação interna, através do Café da Moda; 3. Valorização de empresas de destaque; 4. Desenvolvimento da cultura do associativismo; 5. Missões Empresariais, Técnicas e Exploratórias) 2- Deficiência de ações de mercado (Ampliar os mercados (interno e externo) por meio de: 6. Implementação do Marketing do Pólo; 7. Marketing Virtual; 8. Pesquisa de Mercado Exterior; 9. Capacitação de Trades; 10. Missões Técnicas e Participação em Feiras Internacionais; 11. FEVEST; 12.Comunicação com o cliente - Design Gráfico; 13.Comunicação com o cliente- Programa de Capacitação para Vendedores;14.Diversificação do mercado interno) 3- Mão de obra necessitando de treinamento e capacitação (Aumentar a produtividade das empresas através de: 15.Capacitação técnico-profissional SENAI; 16.Implantação de centro de formação profissional - PMNF; 17. Formação Profissional;18.Capacitação empresarial em gestão; 19.Melhorias no processo produtivo - NAD; 20.Melhorias no processo produtivo – Clínica Tecnológica; 21.Programa de

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

PROJETO / AÇÃO	INSTITUIÇÕES PARCEIRAS	UF	METAS OU RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)	AÇÕES CONCLUÍDAS	GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)
			<p>Friburgo em: - 20% de ago/04 até dez/05 - 20% de jan/06 até dez/06</p>			<p>informatização do Pólo; 22. Programa de renovação dos equipamentos produtivos do Pólo)</p> <p>4- Falta de identidade dos produtos (Elevar a qualidade dos produtos do Pólo através da: 23. Criação do Selo de Origem de Qualidade);</p> <p>5- Necessidade de inovação (Melhorar o design dos produtos do Pólo através da: 24. Design-Sensibilização e disseminação; 25. Design-Capacitação de profissionais e empresários; 24. Design-Oferta de infraestrutura de suporte e apoio do NAD).</p> <p>6- Pouca visibilidade dos fornecedores (Tornar o Pólo referência no lançamento de moda íntima através de: 27. Parcerias com fornecedores 28. Criação de Moda)</p> <p>7- Falta de gestão gerencial (Implementar o Centro de Serviços do Pólo através de: 29. Implantação do Centro de Serviços; 30. Cadastro de informações comerciais; 31. Criação do Acervo de Informação e Documentação interna do Pólo.)</p> <p>8- Dificuldade de acesso ao crédito (Desenvolver o acesso do Pólo ao crédito e incentivos fiscais através de: 32. Implantação de novas linhas de crédito; 33. Incentivos fiscais.)</p> <p>9- Alto grau de informalidade (Implementar ações visando aumentar o grau de formalização das empresas do Pólo por meio de: 34. Programa de formalização das empresas)</p> <p>10- Baixa conscientização dos empresários referente a gestão ambiental (Reduzir e reciclar os resíduos do Pólo, por meio de: 35. Programa de reaproveitamento econômico de resíduos do Pólo)</p> <p>11- Alta grau de amadorismo</p>

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
						(Profissionalizar a gestão do APL constituída pela governança do Conselho da Moda, através de: 36. Profissionalização da gestão; 37. Gestão e Monitoramento do APL; 38. Avaliação e Revisão do Projeto.)
APL de Confeção de Nova Friburgo e Região	AMPE - Brusque e Região; Sindicato Ind Vest Brusque; APEX; SEBRAE	SC	1 - Elevar em 5% o volume de peças vendidas até dezembro de 2006, em comparação ao mesmo período de 2004; 2 - Assegurar que, no período de baixa sazonal (jan/fev/mar), a produção total do apl seja no mínimo 70% da produção média anual; 3 - Manter 50% do pessoal ocupado, no período de baixa sazonalidade.(jan/fev/mar); 4 - Elevar em 2% o volume de peças produzidas até 31 de dezembro de 2006	Total - 3.403.540	Rodada de negócios (jan 2005) do APL de confecções do Vale do Itajaí; Missão empresarial a Feira SENAC Moda Primavera Verão 2006 em São Paulo; Missão empresarial à Feira FENIT 2005 em São Paulo; Rodada de negócios (maio 2005) moda primavera/verão 2006; Seminário Regional da Moda Brasileira;	1- Limitação comercial (Atingir o mercado externo). 2- Produtos com baixa qualidade (Melhoria da produtividade e qualidade dos produtos oferecidos ao mercado). 3- Desemprego em alta(Adoção de ações específicas para reduzir o desemprego sazonal).
Arranjo Produtivo das Industrias de Confeção do Vale do Itajaí	SECTI, Projeto Cresce, PROMO, Centro de Desing, IEL/BA ,FAPESB , SEBRAE	BA	Aumentar a participação das indústrias do APL no mercado baiano de confecções em 5% até dezembro de 2007; Aumentar o volume de exportação do APL em 40% até dezembro de 2007; Elevar em 15% o volume de negócios realizados em conjunto até dezembro de 2007; Aumentar a capacidade	Total - 2.373.723	Pesquisa de Mercado Internacional - Caso Moda Praia - Projeto Cresce; " Socialização " e Discussão dos Resultados- Caso Moda Praia- Projeto Cresce; Construção da Estratégia de Mercado - Caso	1- Dispersão da Governança (Sensibilização contínua para fortalecimento da governança) 2- Mão de obra desqualificada (Capacitação empresarial, tecnológica e formação de mão-de-obra/capacitação profissional) 3- Ausência de Associativismo/Cooperativismo(Constituição e Desenvolvimento da associação do APL) 4- Enfraquecimento do núcleos setoriais(Fortalecimento e consolidação

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
			de produção instalada do APL em 20% até dezembro de 2007; Aumentar a produtividade das empresas do APL em 15% ao ano até dezembro de 2007. Reduzir o Custo Médio da Produção das indústrias de confecção de moda feminina de Goiânia: em 3% até dez/2005; 3% até dez/2006 e 4% até dez/2007.		Moda Praia - Projeto Cresce	dos núcleos setoriais: Organizações Econômicas Associativas; Stret Wear/Sport Wear/Estamparia; Esporte Fino/Clássico; Uniformes/Acessórios; Moda Praia e Moda Íntima (Consórcios.) 5- Enfraquecimento dos grupos técnicos (Fortalecimento e consolidação dos grupos técnicos: Urbanização e Infra-Estrutura; Capacitação Tecnológica e empresarial; Crédito e Financiamento; Marketing e Acesso a Mercado; e Políticas Públicas e Fortalecimento do Capital Social.)
Projeto de Desenv. Do APL de Confec. Da Rua do Uruguai e Entorno	Universidade Federal de Goiás, Ass.Lojistas GoiásCenter Modas, SIC Estado de Goiás, Empresas-Proj.Modas Feminina/GO, Instituto Europeo de Design, SENAC/GO, Marca Goiás, Parceiro,SENAI -Italo Bologna, Prefeitura Municipal de Goiânia, CMB (Cia. Moda Brasil), SEBRAE.	GO	Aumentar a Lucratividade das empresas de confecção de moda feminina de Goiânia: em 2,5% até dez de 2005; 7% até dez/2006 e 7% até dez/2007. Aumentar em 10% a.a. o Volume de Vendas das confecções de micro e pequeno porte de moda feminina de Goiânia, até dez/2007. Reduzir o Custo Médio da Produção das indústrias de confecção de moda feminina de Goiânia: em 3% até dez/2005; 3% até dez/2006 e 4% até dez/2007.	Total - 2.295.160	NÃO TEM AÇÕES CONCLUÍDAS	1- Desqualificação técnica e gerencial (Capacitação técnica e gerencial) 2- Deficiência de ações de mercado (Manutenção dos mercados conquistados (Estado de Goiás, e Regiões Norte/Nordeste do País) e abertura de novos mercados (Regiões Sul/Sudeste do País).) 3- Dificuldade de acesso a crédito (Apoio ao Acesso a crédito) 4- Deficiência de ações de mercado(Promoção da visibilidade das Confecções de moda feminina de Goiânia no âmbito nacional) 5- Baixa Informação do setor (Acesso a informações gerais e sobre as tendências do setor de confecção de moda feminina)
Projeto de Confecção de Moda Feminina de Goiânia	SENAI; SIC Estado de Goiás; Minist. da Integração Nacional;Univ. Estadual de Goiás (UEG);	GO	Aumentar em 5% o Lucro das indústrias de confecções do APL de confecção de Jaraguá, até	Total - 9.258.946	Cadastro das empresas do APL; Curso de Nível Superior	1- Falta de política para gestão ambiental (Atuar na Promoção da Gestão Ambiental responsável nas Lavanderias do APL) 2- Inexistência de



**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
	Prefeitura Municipal Jaragua; Ag Desenv Sustentavel Jaraguá; Ag. de Fomento de Goiás S/A;Assoc. Com. e Ind. de Jaraguá; Sebrae-GO; SEBRAE		dezembro de 2006; Ter 30% do resíduo líquido e do resíduo sólido das lavanderias do APL tratados até Agosto de 2006; Ampliar em 100% o faturamento das confecções do APL decorrente das exportações sendo 50% até dezembro de 2005 e 50% até dezembro de 2006, em relação ao faturamento em agosto de 2004; Reduzir em 10% o custo médio dos principais insumos para as empresas participantes da Central de Negociação, até dezembro de 2006; Elevar em 10% o valor dos produtos de 30% das indústrias de confecção do APL, até dezembro de 2006; Ampliar em 100% o número de MPEs do segmento de confecção do APL nas exportações, até dezembro de 2006.		em Estilismo e Moda; Participação das empresas do APL em Prêmios de Inovação; Diagnóstico Segmento Lavanderias	associativismo/cooperativismo (Fortalecer a cultura de associação e cooperação entre as empresas e as instituições do APL, atuando em Núcleos Setoriais) 3- Deficiência de ações de acesso a mercado (Promoção do acesso a novos mercados) 4- Falta de inovação tecnológica e gestão de negócio (Melhorar a qualidade do produto, processos produtivos e gestão dos negócios do APL) 5- Mão de obra desqualificada (Atuar na capacitação da mão-de-obra do APL de confecções de Jaraguá) 6- Deficiência de canal de distribuição (Melhorar e ampliar o quadro de representantes comerciais) 7- Alto grau de informalidade (Estímulo à formalização dos empreendimentos)
APL Confecções de Jaraguá	Banco do Brasil, Instituto Camilo Filho, Fundação Wall Ferraz, SENAI, IEL/PI, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, TAM, Empresários, SEMDEC, Grupo de Produção, Parceiro, APEX, Gov. do Estado do PI, BNDES, CIN, SEBRAE.	PI	Aumentar em 30% o número de peças vendidas até o final de 2007, sendo 10% até dezembro de 2005, 20% até dezembro de 2006 e 30% até dezembro de 2007. Aumentar em 15% a lucratividade das empresas, sendo 5% até dez/2005, 10% até	Total - 4.032.645	Participação em Feira - Salão Infantil Brasil. Central de Negócios APL de Confecção de Teresina. Missão Técnica Moda Íntima. Curso/consultoria - design moda	1- Deficiência das ações de mercado (Comercialização, busca de novos mercados e consolidação dos mercados existentes). 2- Setor desorganizado (Estruturação e organização do setor) 3- Liderança Dispersa (Desenvolvimento e consolidação da governança). 4- Mão de obra desqualificada (Capacitação técnica e gerencial e qualificação da mão-de-obra).

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

PROJETO / AÇÃO	INSTITUIÇÕES PARCEIRAS	UF	METAS OU RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)	AÇÕES CONCLUÍDAS	GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)
			dez/2006 e 15% até dez/2007. Conquistar e manter 10 novos mercados no Brasil (nas regiões sul, sudeste e centro-oeste) e no exterior, sendo 3 até dez/2005, 6 até dez/2006 e 10 até dez/2007. Reduzir os custos de comercialização em 15% até o final de 2007, sendo 5% até dez/2005, 10% até dez/2006 e 15% até dez/2007. Aumentar em 20% o número de postos de trabalho no setor até o final de 2007, sendo 5% até dez/2005, 10% até dez/2006 e 20% até dez/2007.		Íntima. Central de Negócios do Saci	5- Dificuldade de acesso ao crédito (Acesso ao crédito).
Têxtil e Confeção do Território de Teresina	Banco do Brasil, APL Empresas, Prefeitura Terra Roxa, Prefeitura de Terra Roxa, SESI, SEBRAE	PR	Aumentar o faturamento das empresas participantes do APL em: 10% de Jan à Dez/2005; em 10% de Jan à Dez/2006 e em 10% de Jan à Dez/2007. Aumentar a produtividade da Mão de Obra das empresas participantes do APL, em: 5% de Jan à Dez/2005; em 5% de Jan à Dez/2006 e em 5% de Jan. à Dez/2007. Aumentar o número de empresas Exportadora de produtos em: 30% de Junho/2005 a Dezembro/2005; em	Total - 1.019.534	Consultoria Tecnológica. Consultoria para Consórcio de Exportação . Visitas Técnicas - Prospecção nacional ou internacional. PLACAS - Divulgação do APL . Missões e Caravanas. Implantação de Linhas de Crédito do Banco do Brasil. Implantação de Linhas de Crédito da CAIXA	

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
			40% de Janeiro à Dezembro/2006 e 40% de Janeiro à Dezembro/2007.			
APL Confeção Moda Bebê de Terra Roxa	Pref. Municipal de Cianorte; Asconveste;Asamoda; Sistema FIEP; Sinveste; Empresários (PR)	PR	Aumentar o volume do faturamento em 8% (real) ao ano, até dezembro de 2007, sendo aferido anualmente; Aumentar o número de clientes que compram três vezes ao ano em 10%; Aumentar o número de clientes para comprar na pronta entrega em 40% ao ano até dezembro de 2007; Aumentar a produtividade das indústrias de confecções em 8% ao ano até dezembro de 2007, sendo aferido anualmente	Total - 2.668.298	Participação em feiras(FENIT); Participação NA em feiras(EXPOVEST DE CIANORTE – COLEÇÃO PRIMAVERA/VERÃO ); Articulação Política; Evento Sobre Tendências De Moda; Acesso À Crédito	1- Falta de ações de mercado (Manter os clientes atuais e aumentar as vendas para eles) 2- Falta de ações de mercado (Conquistar novos clientes do Paraná e de outros estados, ampliando as vendas para lojistas) 3- Falta de capacitação na área gerencial (Promover a melhoria da eficiência empresarial em gestão e produção)
APL do Vestuário de Cianorte	Prefeitura de Apucarana SIVALE – Sin. Vest. Apucarana ACIA – Apucarana Centro Moda SEIM - Sec. Ind. Com. Mercosul Empresários (PR) SEBRAE	PR	Aumentar em 25% o faturamento real das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 10% no ano de 2005, 8% no ano 2006 e 7% no ano de 2007; Aumentar a comercialização dos produtos das indústrias de bonés de Apucarana em 15%, sendo 5% no ano 2005, 5% no ano 2006 e 5% em 2007; Aumentar a comercialização das indústrias de bonés de Apucarana, no mercado internacional, em 8%,	Total - 618.992	Criação do Logomarca do APL de Bonés de Apucarana	1- Processo produtivo ineficiente (Buscar o aprimoramento do processo produtivo e da qualidade do produto). 2- Alto grau de amadorismo (Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes à sustentabilidade do negócio). 3- Falta de cultura de gestão (Sedimentar a cultura da inovação, da criação, do design e do novo modelo de gestão para manutenção e ampliação dos mercados já existentes pelo grupo.) 4- Falta de ações de marketing (Incentivar o aumento do uso de bonés no mercado interno). 5- Falta de ações de mercado (Obter níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação).

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
			sendo 2% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 3% em 2007; Elevar em 10% a produtividade das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 5% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 2% em 2007; Aumentar em 15% o valor agregado das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 5% no ano 2005, 5% no ano 2006 e 5% em 2007; Elevar em 10% o volume de peças das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 5% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 2% em 2007.			6- Desinteresse do empresários (Realizar ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, cooperando em prol do desenvolvimento do APL). 7- Falta de identidade do APL (Sedimentar a identidade do APL no mercado nacional e internacional).
APL - Bonés de Apucarana	BB; SENAI; BNB; Prof. TOBIAS BARRETO; REDE SERGIPE DESIGN; SENAC; ASSOCIA. DOS ARTESÃOS; BENESE; SEBRAE.	SE	1-Aumentar o volume de vendas das associações em: - 60% até dezembro de 2005 - 100% até dezembro de 2006 ;2- Elevar a renda dos artesãos para: - 0,5 salário mínimo/mês até dez/2005 - 01 salário mínimo/mês até dez/2006 3- Elevar a relação entre peças com acabamento perfeito/peças produzidas para: - 50% até dez/2005 - 70% até dez/2006 -4- Aumentar o número de peças produzidas pelas associações em: - 50% até dez/2005 - 80% até dez/ 2006	Total - 1.276,2 milhão	palestras informacionais; identificação de alternativas p/ viabilizar linhas de crédito para artesãos; melhorar via de acesso aos povoados	1- Inexistência de cooperativismo (Cooperação e Integração Empresarial) 2- Dificuldade de acesso ao crédito (Acesso a Crédito) 3- Deficiência de gestão (Melhoria da Gestão) 4- Falta de ações de mercado (Acesso a Novos Mercados) 5- Infra Estrutura inadequada (Melhoria da Infra Estrutura) 6- Produtos sem design (Inovação do Produto)

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
APL DE CONFECÇÕES NOS MUNIC. DE TOBIAS BARRETO	BB; GOV. Estado do Rio Grande do norte; SENAI; CEF; BNB; AGN-AG. DE FOMENTO; EMPRESÁRIOS RN.	RN	1-Aumentar em 10% o volume de peças vendidas para o mercado interno até dezembro de 2006.2-Aumentar em 10% a carteira de clientes internos até dezembro de 2006.3- Aumentar em 25% o mix de produtos até dezembro de 2006.4- Aumentar em 6% a produtividade peças/homem/mês até dezembro de 2006.	Total - 3.181,3 milhões	orientações para crédito; criação do site da associação; programas de produção mais limpas	1- Falta de ações de mercado (Ampliar mercado, através da organização e participação em feiras e eventos (nacionais e internacionais), da identificação e utilização de canais de divulgação e do apoio à exportação. 2- Baixa valorização do produto (Desenvolver novos produtos com maior valor agregado). 3- Falta de capacitação e treinamento (Melhorar a qualidade e do processo produtivo, através da capacitação técnica e operacional (normas técnicas e fabris) e da modernização dos equipamentos). 4- Falta de integração com os parceiros (Melhorar design, através da aproximação com entidades e núcleos de consultores). 5- Falta de capacitação gerencial (Melhorar a gestão empresarial, através da capacitação gerencial). 6- Agregação ao meio ambiente (Conservar e preservar o meio-ambiente, através da articulação com os Governos, empresas e comunidades, para desenvolver sistemas de tratamento de efluentes e programas de gestão e educação ambiental). 7- Dificuldade de acesso a crédito (Identificar e viabilizar de linhas de crédito diferenciadas para de atender ao setor). 8- Falta de integração do grupo (Fortaler a Governança, através da qualificação das Associações de Tecelagem e da ampliação das parcerias com órgãos dos governo municipal, estadual e federal).
APL DE TECELAGEM DO SERIDÓ		CE	Reduzir em 50% do número de empresas da associação que copiam as coleções, passando a personalizarem suas peças através de criações	Total - 470.300		

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
			próprias; Ampliar em 30% o volume de vendas das empresas até dezembro de 2007; Reduzir em 20% o índice de inadimplência dos clientes, fazendo com que as empresas operem com fluxos de caixa mais saudios; Ampliar para 30% o número de empresas com espaços virtuais na WEB, facilitando o processo de visibilidade e competitividade das mesmas			
APL de Moda Íntima de Frecheirinha	EMPRESÁRIOS/MT SENAI Parceiro SEBRAE	MT	Aumentar o faturamento das indústrias de confecção em 10% de jan/2005 a dez/2005 e 15% de jan/2006 a dez/2006; Aumentar o número de peças comercializadas mês no mínimo 7% de jan/2005 a dez/2005 e 12% de jan/2006 a dez/2006; Aumentar o número de postos de trabalho gerados no mínimo 13% de jan/2005 a dez/2006	Total - 1.252.250	Não existem ações concluídas	1- Falta de ações de mercado (Criar mecanismo de divulgação institucional do APL). 2- Falta de ações de mercado (Identificar e implantar novas estratégias de comercialização). 3- Mão de obra ineficiente (Capacitação técnica para tornar a mão-de-obra fabril especializada). 4- Falta de inovação tecnológica (Readequar o processo de produção e de design de produtos). 5- Falta de capacitação empresarial (Capacitação em gestão empresarial). 6- Dificuldade de acesso a crédito (Concessão de crédito). 7- Falta de informação referente ao setor (Facilitar ao empresário o acesso a informações e tendências do setor). 8- Falta de liderança (Desenvolver liderança e governança)
APL de Confeccões de Cuiabá e Várzea Grande	EMPRESÁRIOS/MT; SENAI; Minist. da Integração Nacional;	MT	Elevar o faturamento das empresas em 35% até dezembro de 2006, sendo	Total - 1.471.200	Não existem ações concluídas	1- Falta de capacitação do grupo (Capacitar empresas em administração de custos e formação de preço de venda,

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
	Parceiro; SEBRAE		15% de agosto de 2004 até dezembro de 2005 (ano base 2004) e 20% de janeiro de 2006 até dezembro de 2006 (ano base 2004); Aumentar a produtividade em 40% até dezembro de 2006, sendo 20% de agosto de 2004 a dezembro de 2005 e 20% de janeiro de 2006 a dezembro de 2006. Ano base 2004; Aumentar em 45% o número de postos de trabalho até dezembro de 2006, sendo 20% de agosto de 2004 a dezembro de 2005 e 25% de janeiro de 2006 a dezembro de 2006.			refletindo na competitividade dos produtos). 2- Falta de ações de mercado (Reposicionar produtos com relação a nichos de mercados). 3- Deficiência de mão de obra e gestão (Desenvolver treinamentos para qualificação de mão - de obra e capacitação gerencial). 4- Alto grau de amadorismo (Implantar sistema informatizado de gestão empresarial). 5- Despreparo da classe empresarial (Desenvolver treinamento em gestão estratégica de negócios). 6- Dispersão do grupo (Desenvolver lideranças e governança). 7- Falta de inovação tecnológica (Racionalizar o processo produtivo). 8- Falta de empreendedorismo (Desenvolver ações de estímulo ao empreendedorismo).
APL de Confeccões de Rondonópolis e Região	Associação AIVEST Pref. Munic. de João Pessoa SENAI SICTCT CINEP APEX SEBRAE	PB	Aumentar o número de peças vendidas em: 10% até dezembro de 2005, em 10% até dezembro de 2006 e em 10% até dezembro de 2007; Aumentar o número de peças produzidas em: 20% até dezembro de 2005, 20% até 2006 e em 20% até dezembro de 2007; Aumentar o número de pessoas capacitadas em: 30% até 2005, 20% até 2006 e em mais 10% até dezembro de 2007; Aumentar o número de pessoas ocupadas em: 10% até	Total - 2.895.760	Não existem ações concluídas	1- Falta de ações de mercado (Integrar o setor de forma organizada visando ampliação de mercado) 2- Processo produtivo deficiente (Investir em tecnologia). 3- Desqualificação do setor(Qualificar o setor através de capacitação e gestão empresarial) 4- Baixa competitividade entre as empresas (Aumentar a competitividade das empresas) 5- Falta de ações de mercado (Ampliar mercados – local, nacional e internacional) 6- Localização inadequada (Relocalizar a instalação do polo de confecções) 7- Falta de ação de inovação e tecnologia (Melhorar o produto final, agregando valor ao produto) 8- Falta de ações de mercado (Criar e

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
			2005, mais 10% em 2006 e mais 10% em dezembro de 2007			fortalecer a política de marketing para os produtos do setor 9- Falta de ação de inovação e tecnologia(Melhorar a produtividade).
Portal da Moda		PE	Aumentar as vendas para o mercado diferenciado de moda (magazines/rede de lojas) em 10% até/2005, 5% até/2006 e 5% até/2007; Aumentar a lucratividade das empresas em 10%, até dez/2007; Ter 100 empresas desenvolvendo ações ambientalmente e socialmente responsável, até dez/2007; Ter uma frequência média de 80% dos membros do conselho consultivo presentes às reuniões trimestrais (Aumentar em __% o número de empresários em entidades associativas); Exportar US\$ 700 mil de confecções, até dez/2005			
Fortalecimento do APL de Confecção do Agreste Pernambucano	Prefeitura Carlos Barbosa Fitemasul Prefeitura de Guaporé Prefeitura de Farroupilha ACI - Nova Petropolis RS Sindinvest RS Prefeitura Caxias Sul - RS CICS - Caxias do Sul RS FIERGS - Fed das Indústrias SEDAI Universidade de Caxias do Sul Microempa/RS	RS	Aumentar em 15% o faturamento médio das MPE's participantes do projeto em 5% a cada ano; Aumentar em 15% o faturamento das empresas exportadoras do projeto em 5% a cada ano; Abertura de 03 novos mercados fora do estado do RGS em 2007.	Total - 4.681.145	Não existem ações concluídas	1- Falta de ações de mercado (Promover os municípios da Serra Gaúcha a centro de referência em moda). 2- Falta de inovação e tecnologia (Produzir e difundir inovações em produto, processo, gestão e comercialização no setor de vestuário). 3- Dispersão do grupo (Fortalecimento da cooperação e articulação entre empresas e entidades). 4- Falta de ações de mercado (Prospectar novos mercados, tanto nacional, quanto internacionalmente). 5- Mão de obra desqualificada (Capacitar



**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

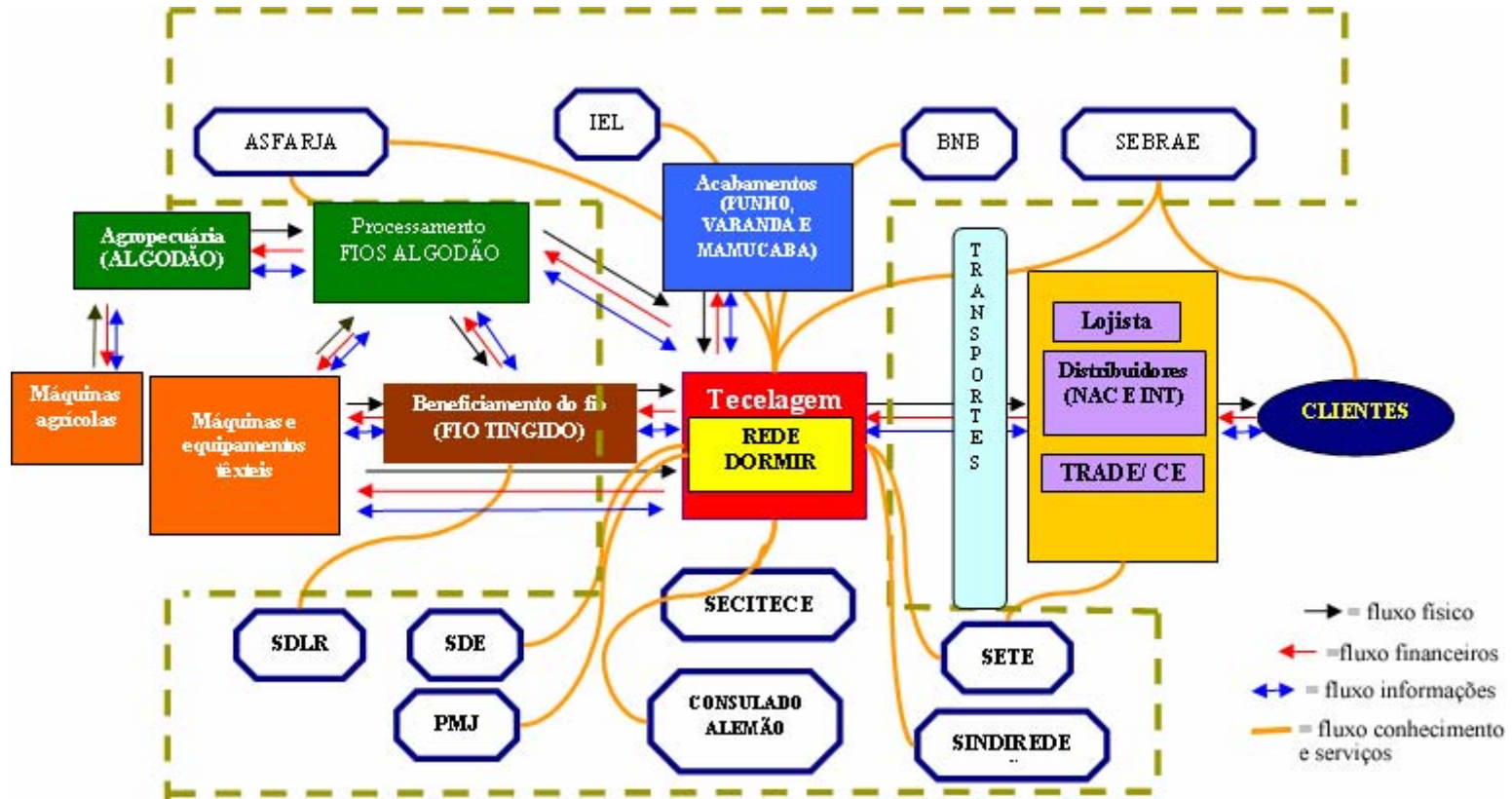
<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
	SENAI/RS Prefeitura de Nova Petrópolis SEBRAE					mão-de-obra). 6- Falta de informação (Garantir meios de acesso à inteligência competitiva para as empresas).
APL Malharias da Serra Gaúcha	Prefeitura de Guaporé - RS SENAI Sindinvest RS FIERGS - Fed das Indústrias SEDAI Universidade de Caxias do Sul SENAI/RS SEBRAE	RS	Incrementar em 15% o faturamento das MPE'S atendidas no projeto em 5% a cada ano; Aumentar em 15% o faturamento das empresas exportadoras do projeto em 5% a cada ano; Abertura de 03 novos mercados fora do estado do RGS	Total - 2.473.417	Não existem ações concluídas	1- Falta de ações de mercado (Promover o municípios de Guaporé a centro de referência em moda íntima). 2- Falta de inovação/gestão e comercialização do setor (Produzir e difundir inovações em produto, processo, gestão e comercialização no setor de moda íntima). 3- Falta de integração do grupo (Fortalecimento da cooperação e articulação entre empresas e entidades). 4- Falta de ações de mercado (Prospectar novos mercados, tanto nacional, quanto internacionalmente). 5- Mão de obra desqualificada(Capacitar mão-de-obra). 6- Falta de informação (Garantir meios de acesso à inteligência competitiva para as empresas).
APL Moda Íntima do Pólo Regional de Guaporé	FIESP Empresários/SP SEBRAE	SP	Aumentar a produtividade das empresas por meio do indicador VA/PO, em 15%, até o final do projeto (15/05/2007); Reduzir o custo total das empresas em 3% no período do projeto(até 15/05/2007); Aumentar o volume de vendas em 10% até o final do Projeto (15/05/2007).	Total - 1.753.786	Missão para Texfair 31/05 a 03/06 - Blumenau - SC	1- Mão de obra desqualificada (Melhoria da Qualidade da Mão de Obra. Qualificação dos colaboradores, supervisores de produção, líderes de equipe, qualificação da Mão de Obra). 2- Falta de gestão (Melhoria da Qualidade da Gestão. Controle gerencial, Controle dos custos e matéria prima, preços e vendas). 3- Dificuldade de acesso as novas tecnologias (Ter acesso a novas tecnologias, disseminando novas práticas de produção, processos e produtos, com foco na produtividade). 4- Falta de integração do grupo (Fortalecimento da cooperação, interação e governança). 5- Falta de ações de mercado (Ações

**Anexo II – Arranjos produtivos locais – SEBRAE 2006/2008**

<b>PROJETO / AÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>	<b>UF</b>	<b>METAS OU RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS APROVADOS (em R\$, para 2005 e 2006)</b>	<b>AÇÕES CONCLUÍDAS</b>	<b>GARGALOS /ENTRAVES NO CURTO PRAZO (detalhar, indicando solução)</b>
						voltadas ao Mercado, visando o aumento da participação e posicionando o pólo com qualidade e conceitos de moda). 6- Falta de ações de marketing (Imagem e reputação do Pólo de Ibitinga. Melhor aproveitamento da imagem dos bordados de Ibitinga).
APL - Desenvolvimento do setor de cama, mesa, banho, cortina e enxoval de bebê de Ibitinga.						

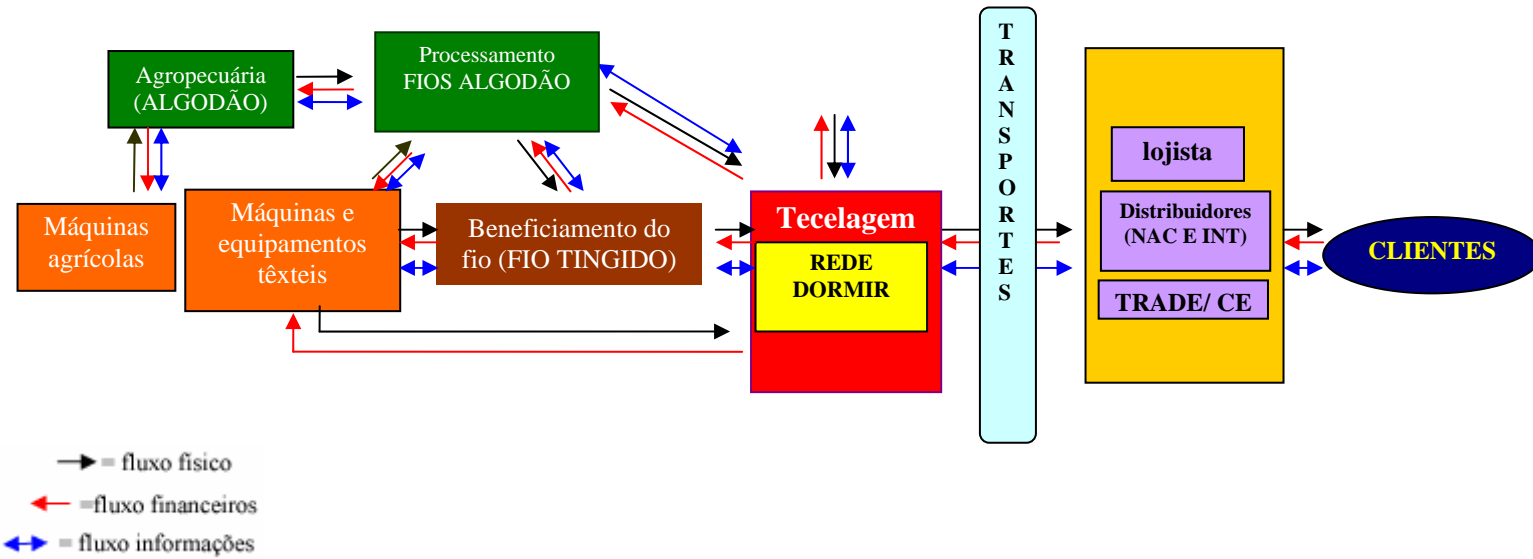
Fonte: SIGEOR – Sistema de Informações Orientadas Para Resultados – SEBRAE, 2006.

### Anexo IIIa – Composição do Arranjo Produtivo de Redes de Dormir de Jaguaruana



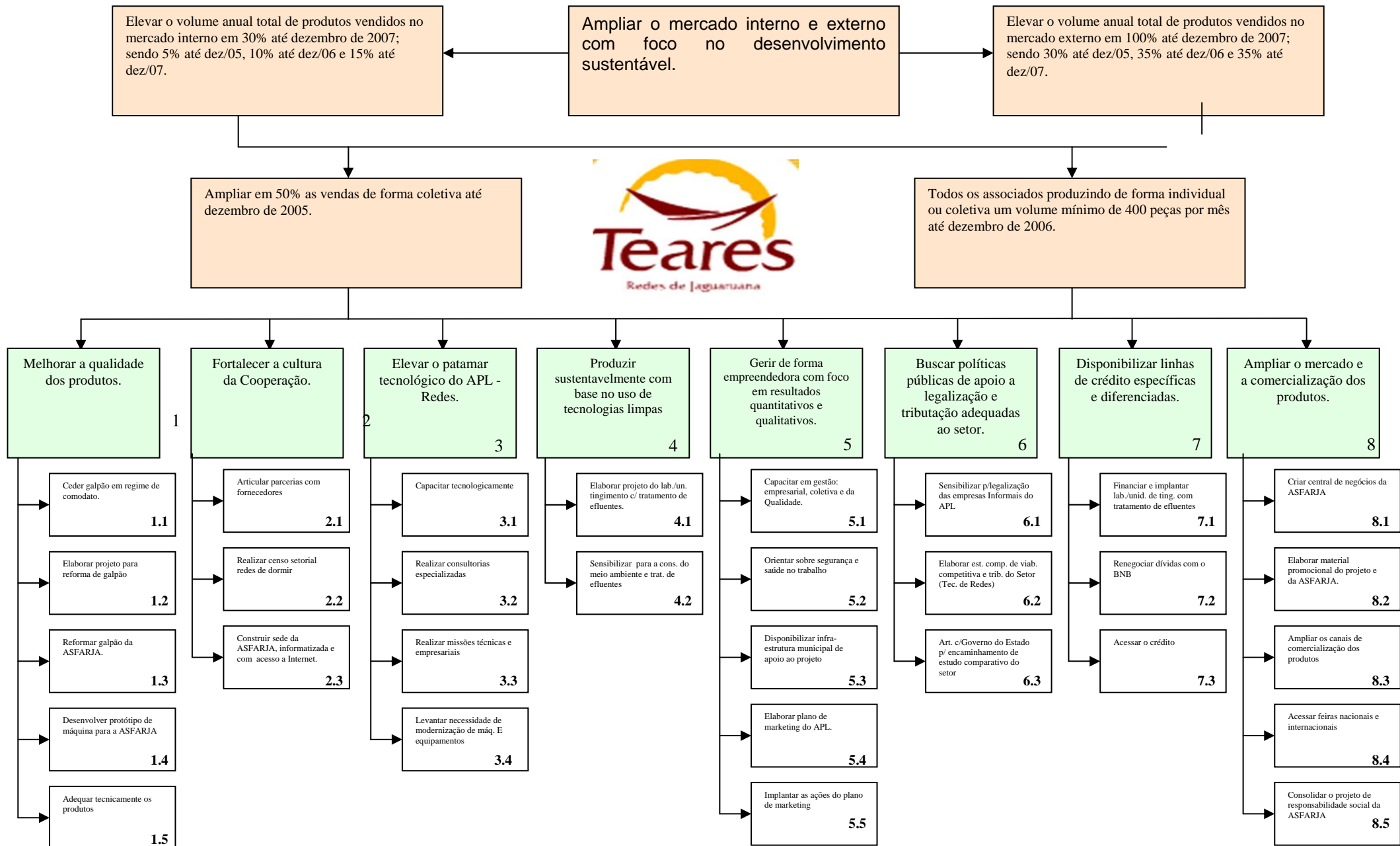
Fonte: SEBRAE -Projeto Teares – APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV, 2005.

Anexo IIIb – Composição do Arranjo Produtivo de Redes de Dormir de Jaguaruana



Fonte: SEBRAE - Projeto Teares – APL de Redes de Dormir de Jaguaruana – FGV, 2005.

Anexo IV – Projeto Teares



## Anexo V – Questionário para Análise da Indústria de Redes de Dormir do APL de Jaguruana

### a. Identificação das principais barreiras de entrada

FATORES	MAIORES BARREIRAS	MENORES BARREIRAS
Requisitos de Capital	(alto)	(baixo)
Acesso aos fornecedores	(difícil)	(fácil)
Acesso a Tecnologia	(difícil)	(fácil)
Legislação (tributação)	(dificulta)	(facilita)
Fatores sociais ou econômicos	(dificultam)	(facilitam)
Economia de escala	(alta)	(baixa)
Marca	(muito importante)	(pouco importante)
Acesso aos canais de distribuição	(limitado)	(disponibilidade)
Vantagem de custos independente de escala	(alto custo)	(baixo custo)
05		

### b. a. Identificação das principais rivalidades do mercado

FATORES	ALTA COMPETITIVIDADE	BAIXA COMPETITIVIDADE
Número de fornecedores	(muitos)	(poucos)
Ganho potencial	(alto ganho)	(baixo ganho)
Diversidade competitiva	(divergentes)	(similares)
Desenvolvimento da indústria / maturidade	(em crescimento)	(madura)
Barreiras para sair	(altos)	(baixos)
Diferenciação de produtos	(similares)	(diferenciados)
Custos de substituição (comprador x fornecedor)	(baixo)	(alto)

c. Identificação das principais fatores para novos substitutos

FATORES	ALTA SUBSTITUIÇÃO	BAIXA SUBSTITUIÇÃO
Disponibilidade de substituição	(muito disponíveis)	(não há / pouco)
Desempenho relativa ao preço	Preço < qualidade >	Preço > Qualidade <
Custos de substituição (comprador x fornecedor)	Baixo	Alto
Propensão do comprador de mudar	(disposto)	(não disposto)
Tecnologia	(disponíveis)	(não disponíveis)

d. Identificação das principais fatores para identificação do poder do fornecedores

FATORES	FORNECEDORES NÃO TÊM PODER	FORNECEDORES TÊM PODER
Importância do produto pra o comprador	(pouca)	(alto)
Ameaça de integração para trás	beneficiamento (existente)	(não existente) Produção fio
Tamanho da Compra	(grande)	(pequeno)
Disponibilidade de produto	abundante	Limitada
Padronização do produto/serviço vs. Especialização	(padronizado)	(especializado)
Custos de troca de fornecedor	(baixo)	(alto)
Presença de produtos substitutos	(muito)	(pouco)
Número de fornecedores	(muito)	(pouco)

e. Identificação das principais fatores para identificação do poder dos compradores

FATORES	COMPRADORES COM PODER	COMPRADORES SEM PODER
Número de compradores	(pouco) x compra muito	(muito) x compra pouco
Custos de troca dos compradores	(baixo)	(alto custo)



Informação e conhecimentos dos compradores	(muita)	(pouca)
Tamanho do comprador / market share	(grande)	(pequeno)
<b>1. MARKETING</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
i. Qualidade do produto		
ii. Número de linhas de produto		
iii. Diferenciação do produto		
iv. Participação de mercado		
v. Políticas de formação de preço		
vi. Canais de distribuição		
vii. Programas promocionais		
viii. Serviço ao cliente		
ix. Pesquisa de mercado		
x. Propaganda		
xi. Força de vendas		
Volume de compras	(alto)	(baixo)
Ameaça de integração para trás	(crescente)	(decrésciente)

**Anexo VI – Questionário para identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno do APL Redes de Dormir de Jaguruana**

<b>2. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO</b>		
i. Capacidade de P & D de produto		
ii. Capacidade de P & D de processo		
iii. Capacidade de Fábrica Piloto		

<b>3. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS</b>		
i. Velocidade de resposta		
ii. Qualidade das informações		
iii. Capacidade de expansão		
iv. Sistema Orientado ao usuário		

<b>4. OPERAÇÕES</b>		
i. Controle de matérias-primas		
ii. Capacidade de produção		

iii. Estrutura de custo de produção		
iv. Instalações e equipamentos		
v. Controle de estoques		
vi. Controle da qualidade		
vii. Eficiência energética		

5. FINANÇAS		
i. Alavancagem financeira		
ii. Alavancagem operacional		
iii. Proporções de Balanço		
iv. Relações com acionistas		
v. Situação fiscal		

6. RECURSOS HUMANOS		
i. Competência (pessoal)		
ii. Sistemas de pessoal		
iii. Turnover (pessoal)		
iv. Moral (pessoal)		
v. Desenvolvimento (pessoal)		
vi. Habilidades (gerência)		
vii. Valores (gerência)		
viii. Espírito de time		
ix. Experiência (gerência)		



**3. Quantas pessoas produzem por tipos de redes na empresa?**

(3.1) Rede Tradicional \_\_\_\_\_ (3.2) Rede Cadeira \_\_\_\_\_ (3.3) Rede Sofá \_\_\_\_\_ (3.4) Rede Esteira \_\_\_\_\_

**4. Há quanto tempo o (a) Sr. (a) trabalha neste ramo?**

(4.1) 0,1 até 1 ano (4.3) 2,1 até 3 anos (4.5) 4,1 até 5 anos (4.7) Acima de 6 anos  
(4.2) 1,1 até 2 anos (4.4) 3,1 até 4 anos (4.6) 5,1 até 6 anos

**5. Qual a produção mensal da empresa em 2004 (peças/mês)?**

(5.1) Rede Tradicional \_\_\_\_\_ (5.2) Rede Cadeira \_\_\_\_\_ (5.3) Rede Sofá \_\_\_\_\_ (5.4) Rede Esteira \_\_\_\_\_  
Custo Médio: R\$ \_\_\_\_\_ Custo Médio: R\$ \_\_\_\_\_ Custo Médio: R\$ \_\_\_\_\_ Custo Médio: R\$ \_\_\_\_\_

**6. Quais as dificuldades enfrentadas na relação com os Prestadores de Serviços (Terceirização):**

(6.1) Preço elevado (6.2) Qualidade do trabalho (6.3) Prazo de entrega (6.4) Outros: \_\_\_\_\_

**7. Qual a capacidade produtiva atual da empresa?**

\_\_\_\_\_ (peças/mês)

**8. Qual a produção atual da empresa?**

\_\_\_\_\_ (peças/mês) Produz o ano inteiro: (8.1) Sim (8.2) Não

**9. Quais os motivos da falta de produção (capacidade ociosa)?**

(9.1) Concorrência Forte (9.3) Falta de Crédito (9.5) Falta de Cliente (9.7) Falta de Capital  
(9.2) Sazonalidade (9.4) Falta de Incentivo Fiscal (9.6) Outros: \_\_\_\_\_

*III – COMERCIALIZAÇÃO*

**1. Qual o destino das vendas da empresa?**

**(1.1) Municípios**

(1.1.1) Fortaleza  
(1.1.2) Canindé  
(1.1.3) Juazeiro do Norte  
(1.1.4) Outros: \_\_\_\_\_

**(1.2) Estados**

(1.2.1) Ceará  
(1.2.2) Pernambuco  
(1.2.3) Rio Grande do Norte  
(1.2.4) Outros: \_\_\_\_\_

**(1.3) Países**

(1.3.1) Alemanha  
(1.3.2) França  
(1.3.3) Austrália  
(1.3.4) Outros: \_\_\_\_\_

**2. Qual a média mensal de vendas da empresa em 2004 (peças/mês)?**

(2.1) Rede Tradicional \_\_\_\_\_ (2.2) Rede Cadeira \_\_\_\_\_ (2.3) Rede Sofá \_\_\_\_\_ (2.4) Rede Esteira \_\_\_\_\_  
Preço Médio: R\$ \_\_\_\_\_ Preço Médio: R\$ \_\_\_\_\_ Preço Médio: R\$ \_\_\_\_\_ Preço Médio: R\$ \_\_\_\_\_

**3. Qual a forma de Venda dos Produtos?**

(3.1) Atacado (Distribuidores) (3.2) Lojistas (3.3) Varejo (Consumidores) (3.4) Outros: \_\_\_\_\_

**4. Qual a participação média em percentual (%) de Vendas para o Mercado Externo?**

(4.1) Participação (%): \_\_\_\_\_

**5. Qual a Política de Comercialização da empresa?**

(5.1) Vendas à vista      (5.2) Vendas a prazo      (5.3) Pagamento antecipado      (5.4) Outros: \_\_\_\_\_

**6. Quais os meios mais utilizados para Recebimento dos Créditos das Vendas?**

(6.1) Dinheiro      (6.2) Cheque      (6.3) Cartão de Crédito      (6.4) Outros: \_\_\_\_\_

**7. Qual a Logística empregada na Distribuição dos Produtos?**

(7.1) Produtor transporta      (7.2) Cliente vem buscar      (7.3) Terceirização      (7.4) Outros: \_\_\_\_\_

**8. Qual a forma utilizada para Exportação dos Produtos?**

(8.1) Isoladamente      (8.2) Despachante (trade)      (8.3) Outros: \_\_\_\_\_

**9. Qual a sua opinião sobre produzir através da ASFARJA para atender Vendas Coletivas de Produtos?**

(9.1) Ótima oportunidade      (9.2) Interessante      (9.3) Pouco Interessante      (9.4) Outros: \_\_\_\_\_

**IV – ASSOCIATIVISMO**

**1. Pretende continuar como integrante da ASFARJA?**

(1.1) Sim      (1.2) Não      (1.3) Outros: \_\_\_\_\_

**2. Qual a forma de atuação de sua empresa em relação ao Trabalho Coletivo com a ASFARJA?**

Atividades	Individualmente	Coletivamente
(2.1) Compra de Insumos		
(2.2) Terceirização de etapas do processo produtivo		
(2.3) Contratação de mão-de-obra especializada (técnicos)		
(2.4) Vendas de produtos		
(2.5) Compra de equipamentos e peças		
(2.6) Transporte de produtos		
(2.7) Outros: _____		

**V – DIFICULDADES**

**1. Quais as 3 (três) principais dificuldades enfrentadas durante o Processo Produtivo?**

- (1.1) Qualidade do tingimento do fio de algodão
- (1.2) Pouca oferta de fio de qualidade por parte das fiações locais
- (1.3) Instalações inadequadas/infra-estrutura
- (1.4) Falta de equipamentos adequados
- (1.5) Mão-de-obra desqualificada
- (1.6) Falta de assistência técnica local
- (1.7) Outros: \_\_\_\_\_

## VI – GESTÃO EMPRESARIAL

### 1. Que instrumentos a empresa utiliza na Gestão de Negócios?

- |                                       |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| (1.1) Cadastro de Clientes            | (1.5) Nota Fiscal             |
| (1.2) Banco de Fornecedores           | (1.6) Recibo                  |
| (1.3) Sistema Gerencial Informatizado | (1.7) Papelaria personalizada |
| (1.4) Tabela de Preços                | (1.8) Outras. Quais? _____    |

### 2. A empresa utiliza algum tipo de Propaganda/Canal de comunicação para chegar ao cliente?

No caso de sim, qual (is): (Citar os 4 mais utilizados)

- |                |                          |                                  |
|----------------|--------------------------|----------------------------------|
| (2.1) Sim      | (2.2) Não                |                                  |
| (2.1.1) Folder | (2.1.5) Mala direta      | (2.1.9) Site na internet         |
| (2.1.2) SAC    | (2.1.6) Telemarketing    | (2.1.10) Catálogo                |
| (2.1.3) Rádio  | (2.1.7) Brindes          | (2.1.11) Revistas especializadas |
| (2.1.4) Jornal | (2.1.8) Feiras / Eventos | (2.1.12) Outros. Quais? _____    |

## VII – OBSERVAÇÕES

---

---

---

---

---

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

IEL/CE

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO RESPONSÁVEL

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PESQUISADOR