

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**A GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-
MECÂNICO AUTOMOTIVO DA SERRA GAÚCHA**

TIAGO ZARDIN PATIAS

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, abril de 2008.

TIAGO ZARDIN PATIAS

**A GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-
MECÂNICO AUTOMOTIVO DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli.

Caxias do Sul, abril de 2008.

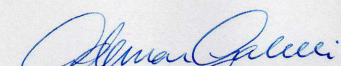
**“A governança no arranjo produtivo local
metal-mecânico automotivo da Serra Gaúcha”**

Tiago Zardin Patias

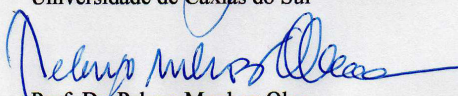
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 4 de abril de 2008.

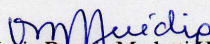
Banca Examinadora:



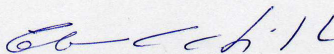
Prof. Dr. Ademar Galeli (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Vania Beatriz Merlotti Herédia
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Clarisse Chiappini Castilhos
Fundação de Economia e Estatística

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, por ter me dado a vida, para cumprir mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram com essa pesquisa:

Primeiramente a Deus, por me conceder a vida, agradeço por ela todos os dias;

A Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela Bolsa do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP) que me foi concedida no período do mestrado;

Ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA-UCS), nas pessoas da ex-secretária Cristina e da secretária Eliana, do Coordenador do Mestrado, Prof. Dr. Eric Dorion e demais Professores, por terem, cada um em suas atribuições, oferecido condições para a realização dessa investigação;

Aos membros da Banca de Defesa, pelas contribuições na melhoria do trabalho;

Ao Prof. Dr. Ademar Galelli, por ter sido um grande motivador em sua orientação;

Também agradeço à profa. Dra. Vania Beatriz Merlotti Herédia, pela acolhida na UCS e em seu grupo de pesquisa;

Aos membros da governança do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha por terem dedicado um pouco de suas atenções para contribuírem com essa investigação;

À minha família pela compreensão no período em que estive ausente, pelo amor que sempre me ofereceram. E a você Bianca, que também nunca desistiu de me incentivar;

Aos colegas de mestrado, em especial aos colegas bolsistas, pela amizade, boa receptividade, apoio e troca de experiências;

Ao amigo Marcelo, do Mestrado em Direito, companheiro de moradia e ao amigo Thiago, do Mestrado em Turismo, pelo companheirismo.

EPÍGRAFE

Avante – Assim, avante no caminho da sabedoria, com um bom passo, com firme confiança! Seja você como for, seja sua própria fonte de experiência! Livre-se do desgosto com seu ser, perdoe seu próprio Eu, pois de toda forma você tem em si uma escada com cem degraus, pelos quais pode ascender ao conhecimento.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este trabalho analisa a governança do Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha (APLMMA), arranjo este composto por mais de 2.700 empresas, a maioria micro e pequenas, inseridas no segundo maior pólo metalmeccânico do Brasil. O objetivo principal da pesquisa é compreender a forma de governança do APLMMA. Os objetivos específicos são: a) resgatar a história do APL; b) relacionar a teoria existente sobre governança com a prática do APL; e c) identificar e analisar um possível modelo de governança que seja adequado a outros APL's. A governança no APLMMA é exercida por representantes de seis entidades locais e regionais, que procuram planejar ações conjuntas em prol do APL. A pesquisa exploratória é sobre um estudo de caso único, com a realização de entrevistas parcialmente estruturadas com os representantes das entidades que formam a governança do APL, bem como com outras fontes de coleta de evidências, como pesquisa documental, bibliográfica e observação simples. Com as informações coletadas foi realizada uma análise de conteúdo, com a conseqüente categorização e posterior comparação com a revisão teórica realizada. Os principais resultados obtidos mostram que apesar do APLMMA ser considerado referência nacional, ainda não pode ser considerado um arranjo produtivo completo, mas sim um arranjo em formação; que o termo governança pode não ser o mais adequado para pesquisas em APL's, tendo em vista que a maioria destas não utiliza esta nomenclatura e as referências teóricas são relacionadas com as cadeias produtivas, o que não é bem o caso de um APL; que há a necessidade de se utilizar as experiências italianas e catarinenses sobre agências de desenvolvimento regional, para aprimorar a gestão do APLMMA bem como promover um maior desenvolvimento regional. Por fim, apontam-se algumas limitações da investigação bem como possibilidades de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Governança. Arranjo Produtivo Local. Metal-mecânico.

ABSTRACT

This work analyses the governance of the local productive arrangement (APL) named *Metal-mecânico Automotivo da Serra Gaúcha* (APLMMA), which includes more than 2,700 firms, most of them small and micro enterprises, comprising the second largest metal-mechanic conglomeration in Brazil. The main purpose of the research is to study the type of governance of the APLMMA. The specific goals are: a) to recover the history of the APLMMA; b) to establish a relationship between existing theories about governance and what is practiced inside the APLMMA; c) to identify and analyze a governance model that can fit other APL's. The governance of the APLMMA is carry out by representatives of six local and regional entities, which plan and implement useful activities for the APL. The exploratory research was carried out thru a single case study, by using semi-structured interviews applied to six representatives, as well as other sources of information such as APLMMA documents research, literature, and simple observation. Content analysis was done on the collected data, resulting on a categorization of elements followed by a comparison with the review of literature. The main results show that despite the fact that the APLMMA is considered a national prime example, it cannot be considered a full-grown APL. It can rather be labeled an APL under construction. The results also indicate that the term *governance* may not be the most adequate sentence to be used for a research on APL's, once most of the researchers do not use this term and most of the literature publication is related to productive chain itself. It is apparent that the APLMMA could benefit from past experiences with regional development agencies in Italy and in the state of Santa Catarina (Brazil), in order to improve its own management system as well as to promote regional development. Finally, limitations of the study and suggestions for future research are addressed.

Key-words: Governance. Local productive arrangements. Metal-mechanic.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas teóricas que tratam do conceito de governança.....	27
Quadro 2: Categorias de ações pública-privada e níveis de governança local-global.....	28
Quadro 3: Tipos de governança identificados por diferentes autores.....	29
Quadro 4: Tipos de governança e seus determinantes.....	29
Quadro 5: Tipos de espaços industriais.....	30
Quadro 6: Características principais das cadeias produtivas dirigidas pelo produtor e comprador.....	32
Quadro 7: Representação das interações aos mecanismos sociais em governança de redes....	37
Quadro 8: Tipos de estruturas de governança.....	39
Quadro 9: Síntese do arcabouço teórico de governança.....	40
Quadro 10: Sanções e confiança.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema produtivo local estruturado típico do Norte da Itália.....	34
Figura 2: Um aglomerado estruturado.....	35
Figura 3: Modelo da ADR setorial para o aglomerado Têxtil/Confecções do Vale do Itajaí-SC.....	36
Figura 4: Organograma do APLMMA.....	57
Figura 5: Estratégia do setor metal-mecânico automotivo da Serra gaúcha.....	75
Figura 6: Modelo de uma agência de desenvolvimento setorial para o arranjo produtivo local metal-mecânico automotivo da Serra gaúcha.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADRs - Agências de Desenvolvimento Regional

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

APL - Arranjo Produtivo Local

APLMMA - Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha

ASPILs - Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CGI - Centro Gestor de Inovação

CIC - Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul

COREDEs - Conselhos Regionais de Desenvolvimento

FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

GREMI - Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs

GTP APL - Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais

IGEA - Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil

MICROEMPA - Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS

ONG - Organização não-governamental

REDESIST - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SIMECS - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul

SIMPLÁS - Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho

SLP - Sistema local de produção

UCS - Universidade de Caxias do Sul

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 CONCEITOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	17
2.2 DIFERENÇAS CONCEITUAIS SOBRE ORGANIZAÇÕES INSTALADAS EM UM MESMO ESPAÇO GEOGRÁFICO.....	19
2.2.1 <i>Clusters</i>	19
2.2.2 Distritos industriais.....	20
2.2.3 Cadeia produtiva.....	21
2.2.4 Pólos de crescimento.....	21
2.2.5 <i>Milieu innovateur</i>	22
2.2.6 Keiretsu.....	22
2.2.7 Parque tecnológico.....	23
2.2.8 Sistemas locais de produção.....	24
2.2.9 Redes de cooperação.....	24
2.2.10 Os sistemas produtivos e inovativos locais.....	25
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	25
3 GOVERNANÇA EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL	26
3.1 CONCEITOS E DIFERENTES ABORDAGENS DE GOVERNANÇA.....	26
3.1.1 Abordagem de Humprey e Schmitz.....	28
3.1.2 Abordagem de Markusen.....	30
3.1.3 A abordagem de Gereffi.....	31
3.1.4 A abordagem da Redesist.....	32
3.1.5 A abordagem das agências de desenvolvimento regional.....	33
3.1.6 A abordagem de Jones, Hesterly e Borgatti.....	36
3.1.7 A abordagem de Storper e Harrison.....	38
3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	39
4 O CAPITAL SOCIAL	41
4.1 A CONFIANÇA.....	42
5 METODOLOGIA	47
5.1 ESCOLHA DO CASO.....	48

5.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	49
5.3 ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	50
6 O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-MECÂNICO AUTOMOTIVO DA SERRA GAÚCHA.....	52
7 ANÁLISE DOS DADOS.....	58
7.1 O PERFIL DA GOVERNANÇA.....	58
7.2 O ENTENDIMENTO SOBRE ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.....	60
7.3 O ENTENDIMENTO SOBRE GOVERNANÇA.....	61
7.4 A FORMA DE GESTÃO DO APLMMA.....	64
7.4.1 A categoria analítica <i>direção</i> no APLMMA.....	65
7.4.1.1 <i>Os projetos como forma de gestão</i>	68
7.4.2 A categoria analítica <i>relacionamento</i> no APLMMA.....	71
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
8.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	81
8.2 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS.....	82
REFERÊNCIAS.....	83
ANEXOS.....	92

1 INTRODUÇÃO

No atual momento mundial, quando a globalização da economia representa estar em processo de consolidação, alguns elementos inovadores têm se apresentado no contexto das organizações. No Brasil, principalmente no início da década de 90, com a abertura comercial, conjugada com um plano de estabilização da moeda – o Plano Real –, uma nova realidade tem-se apresentado às empresas: acirramento da concorrência; busca constante da eficiência operacional; racionalização de processos e redução de custos, entre outras ações (LIMA FILHO et al., 2006).

Além dessa realidade, a globalização financeira mudou significativamente as estratégias de investimentos internacionais, sendo possível hoje movimentar verdadeiras fortunas de um lugar para outro, simplesmente por um comando via internet. Portanto, os investimentos estão mais voláteis e menos comprometidos com as questões locais. Nesse contexto, a adoção de políticas de inserção competitiva de micro, pequenas e médias empresas, de forma articulada e com apoio do Estado, pode fortalecer determinada região, promovendo o desenvolvimento local (CASTILHOS, 2007).

Novas formas de gestão, que até os anos 90 eram vistas como utopia, necessariamente começaram a fazer parte do diálogo empresarial. Palavras ou expressões como cooperação, restrita a ambientes de cooperativas; confiança, restrita ao pessoal de marketing; gestão de pessoas, restrita a alguns pensadores da área de Recursos Humanos, cada vez mais se tornaram elementos obrigatórios na gestão das empresas. O concorrente local passa a ser parceiro, e a comunidade local passa a fazer parte das estratégias das empresas.

Diversos autores (AMATO NETO, 2000; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; MARKUSEN, 1995; MEYER-STAMER, 2001; PORTER, 1989; SCHMITZ; NADVI, 1999) têm alertado para a emergência de novas formas de organização – voltadas para a maior cooperação entre as empresas –, às formações de aglomeração de empresas (*clusters*) ou, ainda, à constituição de redes relacionais entre empresas, operando em determinada cadeia produtiva, na busca da eficiência coletiva. Nesse contexto, surgiram discussões a cerca dos Arranjos Produtivos Locais (APL's) no Brasil, principalmente através da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que se disseminaram por estarem fundamentadas, principalmente, em experiências internacionais,

como os distritos industriais da Terceira Itália, bem como por algumas práticas nacionais, que começavam a ter o apoio do Poder Público, como efetivamente vêm ocorrendo.

A presente investigação aborda o contexto descrito anteriormente e foca a análise na governança dos Arranjos Produtivos Locais, por ser um dos elementos fundamentais e de maior complexidade para a consolidação e o sucesso desse novo modo de organização das empresas (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2004). A complexidade aumenta quando se estuda um APL composto por mais de duas mil e setecentas empresas, como é o caso do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha (APLMMA), inserido no 2º Pólo Metal-mecânico do Brasil (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2007).

A questão que norteia o estudo é compreender a forma de governança do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha. Essa questão surgiu de análise prévia do Planejamento Estratégico do APLMMA, que foi revisado em agosto de 2006, sendo que um dos pontos fracos detectados, e que precisa de aprimoramentos, é a questão da governança (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL, 2006). Portanto, o objetivo principal da investigação é compreender a forma de governança do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha e apontar oportunidades de aprimoramento.

Os objetivos específicos são: a) resgatar o histórico do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha; b) relacionar a teoria existente sobre governança e APL, com a prática do APL Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha; e c) identificar e analisar um possível modelo de governança que seja adequado a outros APL's.

O estudo busca compreender como deve ser a governança em um Arranjo Produtivo Local, diferente de uma empresa, de uma cooperativa, de uma organização não-governamental (ONG); enfim, como gerenciar e tomar decisões em nome de um aglomerado de empresas que teoricamente está tentando construir vantagens competitivas diante de um mercado cada vez mais competitivo.

A investigação resgata estudos sobre Arranjo Produtivo Local (ou outros nomes que se possa dar) e principalmente sobre governança. A investigação é exploratória sobre o caso APLMMA, com a realização de entrevistas semi-estruturas com os membros da governança do APLMMA, além de outras fontes como documental, bibliográfica e observação simples. Com base nisso, propõe aprimoramentos no Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha. A principal contribuição da investigação é congrega em um só documento uma variedade de estudos sobre governança em APL's, contribuindo teoricamente

com a ciência, mas também na prática do APL, pois, de acordo com seu Planejamento Estratégico, a governança apresenta-se como um ponto fraco a ser aperfeiçoado, para o qual este estudo pretende contribuir.

De forma a dar consecução a este trabalho, o mesmo está dividido em seis capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo apresenta as diferentes concepções sobre Arranjos Produtivos Locais. Ao mesmo tempo, aborda as diferenças conceituais sobre organizações instaladas em um mesmo espaço geográfico. O segundo capítulo apresenta as contribuições teóricas sobre governança em Arranjos Produtivos Locais. O terceiro capítulo trata do capital social como elemento fundamental na consolidação de Arranjos Produtivos Locais. O quarto capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa. O quinto capítulo apresenta o Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha, o seu histórico, bem como a forma de funcionamento. O quinto capítulo analisa os dados coletados na investigação. O trabalho encerra-se com as considerações finais, que contém o fechamento do estudo, as limitações do mesmo e propostas de trabalhos futuros.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Diversos conceitos sobre Arranjos Produtivos Locais têm sido descritos por diferentes autores. Procura-se resgatar alguns, como forma de situar o leitor no assunto e na tentativa de clarificar as diferenças e similaridades, procurando ao final consensuar em torno de um, que possa cobrir com maior amplitude e clareza o que realmente significa um Arranjo Produtivo Local (APL).

Destaca-se as características de um APL, definidas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC), podendo-se a partir delas construir um conceito. São elas,

- a) ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; e
- b) que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas (MDIC, 2007).

Essa é uma importante caracterização, na medida em que as políticas públicas se orientam nesse sentido, ou seja, que existam empreendimentos localizados em um determinado local, em torno de uma atividade predominante, e que pratiquem ações conjuntas.

Campos considera, como um Arranjo Produtivo Local,

[...] a integração ou organização entre pequenas e médias firmas e/ou a presença de cooperação relacionada à atividade principal do conjunto das firmas. A interação ou a cooperação pode se estender até às instituições de ensino, associações comerciais, sindicatos, aos concorrentes, aos fornecedores, aos clientes e também ao governo (CAMPOS, 2004, p. 58-62).

A Redesist, rede de pesquisa interdisciplinar, formalizada em 1997, sediada no Instituto de Economia da UFRJ, adota o conceito de Arranjos Produtivos Locais para identificar os sistemas que ainda não estão inteiramente constituídos, como aglomerações produtivas cujas articulações entre os agentes não estão suficientemente desenvolvidas para caracterizá-las como sistemas (SUZIGAN et al., 2003).

Já Cassiolato e Lastres (2003, p. 27) definem os Arranjos Produtivos Locais como, “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes”.

Villaschi Filho e Campos descrevem que Sistemas ou Arranjos Produtivos Locais são caracterizados por,

[...] atores (não necessariamente e exclusivamente empresariais e/ou concentrados em espaços contíguos) que, mesmo obedecendo a lógicas distintas e não necessariamente convergentes (pública/privada; empresarial/governamental/terceiro setor), estabelecem (ou estão em condições de estabelecer) relações de cooperação no aprendizado voltado para inovações que resultem em maior competitividade empresarial e capacitação social (VILLASCHI FILHO; CAMPOS, 2002, p. 14).

A definição original de APL prevê a presença de fornecedores especializados; universidades; associações de classe e instituições governamentais pró-ativas no local; centros tecnológicos; centros de treinamento de mão-de-obra, apoio técnico, etc., e ainda muita cooperação, confiança e inovação no local (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

O Sebrae define um Arranjo Produtivo Local como,

[...] aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo 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, 2007).

Das diferentes definições, é consensual a necessidade de ser uma aglomeração de empresas em torno de um determinado setor ou cadeia. Porém, somente isso é pouco para que forme um APL. É necessário, também, que as empresas e instituições percebam as vantagens competitivas que podem conquistar, cooperando entre si nos diferentes processos, e, com isso atrair novos investimentos e conquistar prestígio no mercado local, regional e até internacional.

Percebe-se a consonância das definições, dada a pesquisa que foi realizada a partir dos anos 90, sobre essa temática. Elemento novo, mas que talvez nas entrelinhas das outras definições se possa perceber, é destacado por Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005), ou seja, a necessidade da presença de uma *cola social*, oriunda de redes de relacionamentos entre empresas semelhantes e entre estas e seus fornecedores e provedores de serviços locais, bem como com as instituições de ensino e pesquisa e associações regionais.

Sobre essa cola social, o capítulo quatro aborda com maior detalhe o conceito de capital social como um elemento importante em um Arranjo Produtivo Local.

2.2 DIFERENÇAS CONCEITUAIS SOBRE ORGANIZAÇÕES INSTALADAS EM UM MESMO ESPAÇO GEOGRÁFICO

As diferenças conceituais dadas aos Arranjos Produtivos Locais são as mais diversas, fruto das políticas públicas dos governos e das experiências internacionais relacionadas com o tema. O resgate conceitual a seguir busca compreender cada uma delas, a fim de clarear as convergências e divergências e com isso possibilitar ao leitor um melhor entendimento.

São diferentes nomes que, de certa forma, se relacionam, guardadas algumas diferenças, seja pela região onde estão localizadas, seja pela forma de organização, mas, no entanto, todos buscam um objetivo comum. O que se fala hoje dessas novas formas de competir no mercado pode ser encontrado nos escritos de Marshall, que datam de 1842 a 1924, portanto, já há algum tempo experiências similares aos Arranjos Produtivos Locais.

A idéia não é definir qual termo ou forma é o mais adequado, mas descrever essas situações de organização de empresas e instituições, que se instalam em determinado espaço geográfico e buscam atingir seus objetivos de forma conjunta e, com isso, conseguir enfrentar os desafios do mundo globalizado.

2.2.1 *Clusters*

Porter (1998) adota a palavra *cluster* para o que chamava de agrupamento de empresas da mesma indústria. Afirma que, em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais e, por isso, as concentrações geográficas de empresas ganham importância. Os estudos de Porter enfatizam principalmente o aspecto da rivalidade entre as empresas, como estimulador da competitividade, e não os aspectos de cooperação, aprendizado e capacitação, elementos que podem ser percebidos pela hipótese de coexistência de cooperação e competição entre os agentes (GARCIA; DALLA COSTA, 2005).

Para Zaccarelli (2000), a palavra *cluster* significa um agrupamento de objetos similares. O mesmo autor destaca nove requisitos para que um *cluster* seja completo: a) alta concentração geográfica; b) existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas com o produto e/ou serviço do *cluster*; c) empresas com alta especialização;

d) presença de muitas empresas de cada tipo; e) total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos; f) grande cooperação entre as empresas; g) intensa disputa – substituição seletiva permanente; h) uniformidade do nível tecnológico; e i) cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

Spínola (2003, p. 19) denomina *cluster* como “um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, compartilhando uma infra-estrutura física e de conhecimento”. Também destaca que, quanto mais integrado à comunidade local, maior a força de articulação do *cluster*.

Já Schmitz e Nadvi (1999, p. 2) utilizam “uma definição simples (e operacional) de *clusters* como sendo apenas uma concentração setorial e espacial de firmas com ênfase em uma visão de empresas como entidades conectadas nos fatores locais para a competição nos mercados globais”.

Percebe-se que, em algumas das definições de *cluster*, o princípio de cooperação é necessário, enquanto que em outros, não é mencionado, indicando a diversidade de entendimentos, mesmo em se tratando de um único conceito.

2.2.2 Distritos industriais

Markusen (1995) define um distrito industrial (*sticky place*) como especialmente bem-sucedido, assim que cumpridas as seguintes condições: a) obtenção, na região, de taxas de crescimento na média ou acima da média em relação a outras localidades; b) capacidade local de se evitar falências e/ou perdas de postos de trabalho decorrentes dos efeitos das oscilações de curto e médio prazo, tanto referente aos ciclos dos negócios e/ou em relação aos gastos públicos; c) oferta de bons empregos, contenção das tendências de segmentação salarial e prevenção de excessiva concentração da renda e da propriedade; d) livre organização dos trabalhadores e sua participação nos processos decisórios das firmas; e e) incentivo à participação e à contestação política em âmbito regional.

Já para Becattini (1994, p. 20) distrito industrial “é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico [...] tende a criar-se uma osmose perfeita entre a comunidade local e as empresas”. O autor ressalta ainda que toda essa relação

local não deve estar desconectada da necessidade de formar uma rede, que compreende, por exemplo, os fornecedores e clientes, que nem sempre estão todos no distrito.

2.2.3 Cadeia produtiva

A cadeia produtiva resulta da crescente divisão do trabalho e da maior interdependência entre agentes econômicos. As cadeias produtivas são criadas inicialmente através do processo de desverticalização da produção e pela especialização técnica e social (GARCIA; DALLA COSTA, 2005).

As cadeias produtivas apresentam três importantes aspectos: a) um conjunto de etapas consecutivas; b) divisão do trabalho; e c) não se restringem necessariamente a uma mesma região ou localidade. Com base nesses aspectos, a cadeia produtiva pode ser definida como o encadeamento de atividades econômicas através das quais circulam (transformados e transferidos) diversos insumos, incluindo desde matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até os fins, ou seja, sua distribuição e comercialização (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

O Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (1999) define cadeia produtiva como um conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde matérias-primas, insumos básicos, máquinas e equipamentos, componentes, produtos intermediários até o produto acabado, distribuição, comercialização e colocação do produto final ao consumidor, constituindo elos de uma corrente.

2.2.4 Pólos de crescimento

Os pólos de crescimento têm sua origem nos escritos de Perroux (1967), que introduz nas discussões também a expressão “complexos industriais”, que se refere a três elementos básicos: a) indústria-chave; b) regime não concorrencial do complexo; e c) concentração territorial. Garcia e Dalla Costa (2005) enfatizam os pressupostos de Perroux, descrevendo que a indústria-chave surge quando há um aumento do volume de produção (mercadorias e

serviços) de várias indústrias, formando-se no longo prazo a organização das firmas em torno de uma firma-líder. Essa firma elevará a produtividade de toda indústria, realizando assim uma acumulação de capital mais eficiente do que se a indústria fosse regida por um ambiente concorrencial. A concentração territorial conduz à intensificação das atividades econômicas, como resultado da proximidade das firmas, e aos contatos humanos. Desse modo, surgem e encadeiam-se necessidades coletivas como transportes e serviços, implicando, portanto, o surgimento dos pólos de crescimento.

2.2.5 *Milieu innovateur*

Outra forma de organização da produção discutida na literatura é o conceito de *milieu innovateur*, que foi descrito pelo *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (GREMI), e procura desenvolver um enfoque comum que permite uma análise territorial do processo de inovação, enfatizando o papel do meio (*milieu*) no processo de desenvolvimento tecnológico. Pode ser definido como um conjunto de elementos materiais (firmas e infraestrutura), imateriais (conhecimento) e institucionais (regras e estrutura legal), que compõe uma complexa rede de relações direcionadas à inovação (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

As análises sobre *milieu innovateur* recaem sobre os relacionamentos entre firmas e seu ambiente e, particularmente, sobre as formas de organização dessas relações, as quais são estruturadas em torno de três espaços funcionais: a) espaço de produção; b) espaço de mercado; e c) espaço de apoio. Este último habilita as firmas a enfrentarem as incertezas inerentes ao ambiente de competição, na medida em que ele determina as relações entre a capacidade de inovação das firmas e o desenvolvimento territorial (VARGAS, 2002).

2.2.6 *Keiretsu*

Embora o uso das diferentes nomenclaturas tenha se dado com maior intensidade nos últimos anos, elas já eram formadas em meados do século passado, no Japão, através da *Keiretsu Organisation*. Inicialmente ligado à indústria têxtil tradicional e de processamentos de alimentos, o sistema evoluiu para os sistemas de subcontratação das grandes empresas do

setor industrial. O governo fazia sua parte, decretando leis de proteção a essas redes de pequenas empresas, como a lei para prevenir atraso no pagamento das subcontratações (IIDA, 1994). Os *keiretsu* se desenvolveram com maior rapidez após a Segunda Guerra Mundial, incentivados pela filosofia e pelos conceitos advindos do modelo de produção enxuta (*lean production*). A contratante investia em equipamentos e capacitação de mão-de-obra na contratada, que por sua vez se comprometia a buscar continuamente melhorias no processo, visando sempre a uma melhoria de qualidade e/ou a preços declinantes (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

Na cultura corporativa, *keiretsu* se refere a uma forma especialmente japonesa de organização cultural. Trata-se de um grupo de empresas familiares, ou afiliadas, que forma uma aliança unida para trabalhar para o sucesso mútuo. O sistema de *keiretsu* baseia-se também em uma parceria íntima entre governo e negócios, e pode ser melhor entendido como a intrincada teia de relacionamentos que liga bancos, fabricantes, fornecedores e distribuidores com o governo japonês (KNOEDT, 2004).

2.2.7 Parque tecnológico

Os parques tecnológicos são outra forma de organização das empresas, com vistas a potencializar a produção. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), através de Zouain e Plonski definem um parque tecnológico como,

- a) complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida em centros de P&D vinculados ao parque; e
- b) empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza (ZOUAIN; PLONSKI, 2006, p. 25).

A implantação de parques de ciência e tecnologia e similares teve seu início nas décadas de 60 e 70, sendo os Estados Unidos e a Inglaterra os pioneiros. A origem é na Universidade de Stanford (Califórnia, EUA), culminando com a experiência do Vale do Silício. Expandiram-se e assumiram diferentes terminologias, como tecnópole (França, Japão e Itália), casas de inovação (Suécia) e centros de inovação (Alemanha), dentre outros (ZOUAIN; PLONSKI, 2006).

2.2.8 Sistemas locais de produção

Sistema Local de Produção (SLP) foi uma expressão utilizada no Rio Grande do Sul no ano de 1999, quando da mudança de governo. Buscava diferenciar-se dos Arranjos Produtivos Locais, que julgavam não tornar as instituições representativas e democráticas e estimular a sinergia entre as mesmas, e destas com o setor produtivo. Castilhos define Sistemas Locais de Produção como,

[...] aglomerações produtivas localizadas em um determinado espaço geográfico e que possuem como característica principal a formação de fortes vínculos entre as empresas – sejam produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços ou comercializadoras – e instituições públicas e privadas, como centros de pesquisa, consultorias, universidades, centros de formação de recursos humanos, entidades financiadoras, entre outros (CASTILHOS, 2002, p. 53).

O passo inicial dado pelo governo estadual foi válido; porém, na medida em que encerrou o mandato e assumiu um novo governo, passou-se a utilizar a terminologia de Arranjo Produtivo Local, oficialmente utilizada pelo governo federal.

2.2.9 Redes de cooperação

No entender de Loiola e Moura (1996), as redes de cooperação são um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, em que os mesmos representariam as relações entre os atores e as organizações, que estariam representadas pelos nós.

Williamson (1985) apresenta as redes de cooperação como formas híbridas de regulação das atividades econômicas, que alcançam um ponto intermediário de equilíbrio entre as propriedades do mercado e da hierarquia. Para Porter (1998), as redes de cooperação se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas.

O programa redes de cooperação, desenvolvido no Estado do Rio Grande do Sul desde o ano de 2000, concebido com o objetivo de desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas, com vistas a garantir melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas do mercado, é um dos exemplos dessa forma de aglomeração.

2.2.10 Os sistemas produtivos e inovativos locais

O conceito de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais foi desenvolvido pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), que os descreve como sendo

[...] aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados num mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, incluindo não apenas firmas (produtoras de bens e serviços finais, insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comerciantes, clientes etc. e suas diversas formas de representação e associação), mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento (REDESIST, 2007).

Essa rede de pesquisa tem produzido vários estudos sobre os Arranjos Produtivos Locais, tendo utilizado esse conceito mais amplo, porém, mais presente no meio acadêmico, necessitando inserir-se como política pública ou mesmo como iniciativa de uma determinada região, apesar de a maior parte dos aglomerados estar adotando práticas inovativas como meio de sobreviver à globalização.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

O presente capítulo trata das definições de APL e de outras nomenclaturas utilizadas. Podem-se identificar similaridades em todos os conceitos, como, por exemplo, o fato de serem em um determinado território e em torno de uma atividade produtiva principal. No entanto, a forma de organização do sistema produtivo de cada região é que determina de qual conceito mais se aproxima.

Ressalta-se que alguns conceitos vão além, buscando a presença de cooperação, governança, integração, aprendizado, inovação, entre outros elementos que visam a tornar o APL mais competitivo perante o mercado.

Com esse resgate, busca-se mostrar o arcabouço de conceitos já estudados por diferentes autores, o que representa muito bem a diversidade de manifestações produtivas, mesmo estando todos inclusos em um único sistema, no caso, o capitalismo.

3 GOVERNANÇA EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Recentemente, governança tem sido um tema de destaque. Mais especificamente a governança corporativa ou governança empresarial, seja no meio acadêmico, seja no meio empresarial. De acordo com Carvalho (2002, p. 19), essa governança “pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”. Não é exatamente essa governança que a presente investigação está focada, mas pode ser adaptado o conceito para os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório de um Arranjo Produtivo Local. No primeiro conceito, o foco é o controle, pois as grandes empresas, com seus diversos acionistas, designam administradores para os cargos de gestão, todos querendo auferir o maior resultado possível. Os fatos ocorridos no início dos anos 90, de escândalo na contabilidade de empresas do porte da Enron e Parmalat, apenas para citar alguns exemplos, ressaltam a necessidade de uma boa governança, tendo em vista estarem administrando dinheiro de várias pessoas.

O foco de governança nessa investigação se aproxima do conceito de gestão compartilhada. Como um arranjo produtivo envolve um aglomerado de empresas e outras instituições que querem construir mecanismos para aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, competir no mercado global, uma governança adequada deve estar relacionada com princípios de cooperação, diálogo, transparência, compreensão, ajuda mútua, enfim, mecanismos que, aliados, resultam em eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999).

3.1 CONCEITOS E DIFERENTES ABORDAGENS DE GOVERNANÇA

Inicialmente cabe destacar o mosaico de conceitos de governança, fruto de suas origens. O quadro 1 reproduz essa diversidade.

A maior parte dos conceitos está relacionada com a Teoria da Agência, cujo controle é o principal elemento. Porém, neste estudo aprofundam-se algumas visões alternativas que se aproximem mais da governança de um Arranjo Produtivo Local. Talvez as que mais se aproximem das definições do quadro 1 sejam a perspectiva democrática ou a Teoria dos *Stakeholders*. Porém, é nos estudos de Casarotto Filho (2003, 2007); Casarotto Filho e Pires (2001); Garcia, Motta e Amato Neto (2004); Goedert (2005); Gereffi (2001); Humphrey e

Schmitz (2000); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Lastres e Cassiolato (2005); Lopes (2006); Markusen (1995); Rodrigues e Malo (2006); Storper e Harrison (1994); Suzigan, Garcia e Furtado (2002, 2004, 2007), que a governança, como exercício de poder, é abordada, como, por exemplo, em organizações cooperativas, associações, arranjos produtivos ou *clusters*. Esse referencial teórico é resgatado na presente investigação.

Perspectiva Teórica	Principais idéias
Teoria da Agência	Proprietários (ou acionistas) e administradores têm interesses diferentes. Governança é um conjunto de práticas pelas quais o conselho de administração garante o controle dos atos dos gestores, em face dos interesses dos acionistas.
Teoria do Stewardship	Acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam. A governança tem natureza estratégica, com ênfase em ações de incremento do desempenho organizacional.
Teoria da dependência de recursos	Organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver. Governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias e assegurar a sobrevivência da organização.
Perspectiva democrática	Idéias-chave incluem eleições diretas, onde cada indivíduo detém um voto, pluralismo de idéias, transparência de ações para o eleitorado, separação entre eleitos para funções legislativas e executivas. Governança é o ato de estabelecer práticas que representem os interesses de um ou mais grupos que constituem a organização e os quais ela se dispõe a atender.
Teoria dos Stakeholders	O conceito central é que organizações atendem ao interesse de vários grupos na sociedade e não apenas ao interesse de acionistas e proprietários. Governança é um composto de práticas para que a organização responda aos interesses de múltiplos <i>stakeholders</i> e não de apenas um grupo.
Teoria da Hegemonia Gerencial	Ainda que os acionistas detenham legalmente a propriedade da organização, são os administradores que exercem efetivamente o controle.

Quadro1: Perspectivas teóricas que tratam do conceito de governança

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Malo (2006, p. 32-33).

Goedert relata que

[...] o conceito de governança pode ser entendido como um marco de ação para a política regional, que visa à integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente, mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativas entre os setores público e privado, mecanismos coletivos de decisões a respeito das inversões e instrumentos de políticas de diferentes áreas promotores do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional (GOEDERT, 2005, p. 23).

Destacam Pereira et al. (2003, p. 4) que “os estudos dessas relações tornam-se importantes uma vez que essas relações influenciam no desempenho das organizações, desempenho esse que pode ser refletido também nos agrupamentos produtivos em que essas possam estar inseridas”.

A governança local pode ser coordenada pelo setor público, através de políticas de fomento ao desenvolvimento e à competitividade das empresas locais; assistência e promoção dos produtores aglomerados; criação de centros de formação profissional e treinamento de

mão-de-obra; centros de prestação de serviços tecnológicos; agências governamentais de desenvolvimento (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2004).

Já no caso de a governança ser privada, destaca-se o papel das associações de classe e agências locais privadas de desenvolvimento. Suzigan, Garcia e Furtado (2004) destacam estudos realizados com produtores de jóias de Bangkok, na Tailândia, e de óculos na região de Jura, na França, que evidenciam a importância dessas organizações na governança.

Nas seções seguintes, o trabalho trata de diferentes abordagens teóricas que fundamentam estudos sobre governança em Arranjos Produtivos Locais.

3.1.1 Abordagem de Humphrey e Schmitz

Os estudos de Humphrey e Schmitz (2000) utilizam o termo *governança* para descrever os processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja, entre os setores públicos e privados, em nível local, regional ou global. O quadro 2 resume essas relações.

	Nível local	Nível global
Governança privada	Associações comerciais locais. <i>Clusters</i> com empresa-líder.	Cadeia global conduzida pelo comprador. Cadeia global conduzida pelo produtor.
Governança pública	Agências governamentais locais e regionais.	Regras internacionais de comércio. Regras nacionais e supranacionais com padrões globais de fornecimento.
Governança pública-privada	Redes de políticas regionais e locais.	Padrões internacionais. Campanhas de ONGs internacionais.

Quadro 2: Categorias de ações pública-privada e níveis de governança local-global

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000, p. 5-6).

Essas formas de governança podem exercer papel importante para melhorar a competitividade dos produtores aglomerados. No caso de governança local exercida pelo setor público, as ações podem ser a criação e a manutenção de organismos voltados para o desenvolvimento dos produtores locais, como, por exemplo, agências governamentais de desenvolvimento. Em contraste, a governança local privada destaca o papel das associações de classe, dos sindicatos, das agências de desenvolvimento privadas, entre outras, que atuam como catalisadores do processo de desenvolvimento local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Humphrey e Schmitz (2000) identificaram três tipos básicos de governança, possíveis de serem relacionados com outros estudos, por eles denominados: governança de mercado, redes ou quase-hierárquica e hierárquica. A divisão da governança *redes* se justifica, pois

existem relações entre sócios, que seria a real configuração de uma rede e de outras, em que claramente existe uma subordinação, formando o que os autores chamam de quase-hierárquica. O quadro 3 representa estes tipos.

Autor	Williamson (1979)	Jessop (1998)	Humphrey e Schmitz (2000)
Governança	Mercado	Anárquica	Mercado
	Redes	Auto-organização	Redes
			Quase-hierárquica
	Integração vertical	Hierárquica	Hierárquica

Quadro 3: Tipos de governança identificados por diferentes autores

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000, p. 2).

Humphrey e Schmitz (2000) também sistematizaram quatro tipos relevantes de coordenação das atividades econômicas de uma localidade (quadro 4), porém deixam claro que normalmente o que se encontra em agrupamentos produtivos é a combinação de formas de governança, lançando assim o nome de governança híbrida. Inclusive os autores afirmam que, em agrupamentos tidos como prósperos, freqüentemente se encontram lideranças de grandes empresas e iniciativas coletivas atuando em conjunto.

Tipos de governança	Determinantes
Relações com o mercado dentro de um limite definido (<i>Arm's length market relations</i>)	O comprador e o produtor não colaboram entre si na definição do produto. Ou o produto é padrão, ou o produtor define sem levar em conta as preferências do cliente. Baixos riscos para o comprador. O conhecimento dos compradores sobre o local pode surgir devido à reputação dos produtores ou de um fabricante em particular.
Redes (<i>Network</i>)	A cooperação entre os pares se dá mais ou menos de forma igual. O produtor e o comprador definem conjuntamente o produto. Este tipo de governança é mais comum quando, tanto o comprador quanto o produtor, se demonstram inovadores e têm tecnologias próximas. O risco é minimizado, pois o produtor costuma ter alto nível de competências. Estabelece-se uma interdependência.
Quase-hierárquica	Alto grau de controle do comprador sobre o produtor. O comprador define o produto. O comprador tende a perder desempenho, caso os produtores não estejam à altura – qualidade, eficiência na entrega, controle de estoque. A alta competência do produtor não é generalizada. Os compradores investem em produtores específicos e assim tentam amarrar sua cadeia.
Hierárquica	Compradores têm propriedade direta nas operações. O comprador define o produto, que pode envolver a tecnologia do produtor. O risco de uma baixa <i>performance</i> aumenta para o fornecedor independentemente de o comprador utilizar o atributo da qualidade da marca. Esses fatores favorecem o controle direto do processo de produção.

Quadro 4: Tipos de governança e seus determinantes

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000, p. 7).

3.1.2 Abordagem de Markusen

Markusen (1995) desenvolveu um estudo que procurou evidenciar as características na formulação de novos distritos industriais. Com isso, conseguiu descrever quatro tipos de espaços industriais, com suas características, entre elas as suas formas de governança. O quadro 5 apresenta uma síntese elaborada por Lopes (2006).

Tipos de espaços	Características
Distritos industriais marshallianos	Predomínio de pequenas empresas; decisões de investimentos tomadas localmente, inclusive tendo fontes locais de financiamento e atividades de suporte aos negócios; valorização nas transações intradistritais. Normalmente, não existe ligação ou cooperação com empresas fora do distrito. Mercado de trabalho flexível; os trabalhadores transitam entre firmas. O compromisso é mais com a região do que com a empresa. Consolida-se uma identidade cultural local. Existem indicações de que a competitividade do distrito melhora em função dos esforços de cooperação entre os atores locais. Governos tendem a desempenhar papel fundamental na regulação e promoção das principais indústrias. Porém não se pode deixar de registrar que, por vezes, grandes corporações detêm poder de coordenação das ações dentro de alguns desses arranjos.
Distritos industriais centro-radiais	Regiões onde um certo número de empresas atua “como firmas-chave ou eixos da economia regional”. O dinamismo da economia local está ligado diretamente ao desempenho das empresas-chave, ou seja, as pequenas empresas dependem da demanda ou da oferta das empresas-eixo. A relação intradistrital tende a ocorrer nos termos das empresas mais importantes. Os trabalhadores pouco transitam entre firmas. Desenvolvem-se laços culturais e uma identidade cultural. A cooperação se dá nos termos das empresas-chave, quando se necessita melhoria da qualidade da produção e dos prazos de entrega. Registra-se a ausência de cooperação entre competidores nesses distritos, seja na divisão de riscos, no rateio dos custos com inovações ou na estabilização dos mercados. Esses distritos são dependentes das firmas-chave.
Plataformas-satélite	Resulta da congregação de subsidiárias de firmas multinacionais com base no Exterior. Geralmente se localizam fora de centros urbanos. Justificam-se pelo estímulo em desenvolver regiões longínquas, na tentativa de baixar os custos dos negócios, com redução de impostos, aluguéis, salários. As atividades podem variar desde simples montagem até pesquisas sofisticadas. A estrutura econômica geralmente é dominada por decisões de investimento de grandes empresas de fora da região. Transações intradistritais mínimas. Os trabalhadores quase não transitam entre firmas, mas existe alta taxa de rotatividade. Não tendem a desenvolver laços culturais. Não se vêem empreendimentos entre as empresas. A característica mais marcante é a ausência de conexões ou transações no interior do distrito, com orientação da matriz ou para outras subsidiárias.
Distritos ancorados pelo Estado	É o distrito “que se organiza em torno de alguma entidade pública ou não-lucrativa, seja uma base militar, uma universidade, um centro de pesquisa [...] uma grande concentração de órgãos públicos”. A estrutura de negócios é dominada pela presença da instituição atrativa e não pelas empresas privadas atuantes. São usuais contratos e compromissos de curto prazo. Mas pode existir uma relação de longo prazo, com alto grau de confiança e cooperação, com os fornecedores, em função dos processos de contratação pública de bens e serviços. A identificação e lealdade dos trabalhadores tende a se definir às instituições públicas, ou com suas agências locais e, por último, às firmas privadas que ali atuam.

Quadro 5: Tipos de espaços industriais

Fonte: Adaptado de Lopes (2006, p. 59).

Observa-se que a abordagem de Markusen (1995) está assentada basicamente nos distritos industriais, cada qual com suas características e o seu modo de governança.

3.1.3 A abordagem de Gereffi

Gereffi (2001) relata suas pesquisas acerca das cadeias produtivas globais. Ele entende por cadeia produtiva como um amplo ramo de atividades envolvidas na concepção, produção e comercialização de um determinado produto. Para o autor, existem duas formas: as cadeias produtivas dirigidas pelos compradores e as cadeias produtivas dirigidas pelos produtores. A idéia central é que as cadeias têm estruturas de comando (governança) em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades geograficamente dispersas.

As cadeias produtivas dirigidas pelo produtor são aquelas em que os grandes fabricantes, normalmente transnacionais, assumem a coordenação das redes de produção (incluindo seus vínculos de entrada e saída). Essas são características das indústrias de capital e de indústrias com tecnologia intensiva, tais como as automotivas, de computadores, de semicondutores e de maquinaria pesada. A indústria automotiva constitui uma ilustração clássica de uma cadeia dirigida pelo produtor, com sistemas de produção multilaterais que envolvem milhares de empresas (incluindo filiais, subsidiárias e subcontratadas).

As cadeias produtivas dirigidas pelos compradores se referem àquelas indústrias em que os grandes distribuidores, os comerciantes e os fabricantes de marca exercem papel central no estabelecimento de redes de produção descentralizada em uma variedade de países exportadores, normalmente países em desenvolvimento. Esse modelo de industrialização é dirigido pelas grandes cadeias de distribuição e pelas empresas que dominam as *griffes* – que contam com uma força de trabalho intensiva –, tais como: vestuário, sapatos, artigos esportivos, dentre outras.

Os ganhos das cadeias dirigidas pelos compradores não se derivam da escala, do volume ou dos avanços tecnológicos, como acontece com as cadeias dirigidas pelos produtores, mas de combinações únicas de pesquisa, *design*, vendas, comercialização e serviços financeiros. Esses elementos permitem aos varejistas atuarem como intermediários estratégicos ao vincular fábricas e distribuidores no Exterior, com nichos de produtos em evolução em seus principais mercados de consumo.

Nas cadeias dirigidas pelo produtor, os fabricantes de componentes avançados, como a indústria aérea, automotiva e computacional, são os agentes-chave, não só em termos de seus ganhos, mas também em sua capacidade de exercer controle sobre os fornecedores de matérias-primas e de componentes, bem como sobre a distribuição e o varejo. Em contraste

com as cadeias dirigidas pelos compradores, caracterizam-se por uma alta competitividade e fábricas globalmente descentralizadas.

As cadeias dirigidas pelos compradores são redes relacionais que incluem as técnicas de administração de provisão em cadeia, que vincula os grandes distribuidores com empresas pequenas e médias, a construção de alianças estratégicas e grupos de pequenas empresas de uma localidade em particular. No quadro 6 é possível perceber as diferenças entre uma cadeia e outra.

	Cadeias produtivas dirigidas pelos produtores	Cadeias produtivas dirigidas pelos compradores
Condutores das cadeias produtivas	Capital industrial	Capital comercial
Competências centrais	Pesquisa e desenvolvimento e produção	<i>Design e marketing</i>
Barreiras de entrada	Economias de escala	Economias de alcance
Setores econômicos	Bens de consumo duráveis, bens intermediários e bens de capital	Bens perecíveis
Indústrias típicas	Automotiva, computadores e aérea	Vestuário, calçado e brinquedos
Propriedade das empresas manufatureiras	Empresas transnacionais	Empresas locais, fundamentalmente em países em desenvolvimento
Vínculos principais da rede	Baseados no investimento	Baseados no comércio
Estrutura da rede dominante	Vertical	Horizontal

Quadro 6: Características principais das cadeias produtivas dirigidas pelo produtor e comprador

Fonte: Gereffi (2001, p. 19).

Os estudos de Gereffi (2001) se dão basicamente sobre as cadeias produtivas, que não necessariamente estão localizadas em um mesmo território, como em um Arranjo Produtivo Local. No entanto, algumas das características são identificadas em aglomerações produtivas.

3.1.4 A abordagem da Redesist

Lastres e Cassiolato, pesquisadores da Redesist, entendem que o termo *governança* foi utilizado, primeiramente, no contexto da teoria das firmas e, posteriormente, como:

- (i) processos de tomada de decisão levando à repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções de governar e a parceria entre o público e o privado; (ii) gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 12).

A Redesist, como mencionado anteriormente, trabalha com o conceito de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPILs), sendo que, nesse contexto, a governança refere-se,

[...] aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão, dos diferentes atores – 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 (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 12).

Os autores destacam também duas formas de governança: a) hierárquica, onde a autoridade é normalmente internalizada dentro das grandes corporações, com real ou potencial capacidade de liderar as relações produtivas, mercadológicas e tecnológicas; e b) não hierárquica, normalmente presente entre micro, pequenas e médias empresas e outros atores, quando nenhum deles é dominante. Respectivamente ambas representam duas formas de poder na tomada de decisão – centralizada e descentralizada (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

3.1.5 A abordagem das Agências de Desenvolvimento Regional

No cenário nacional a experiência de Santa Catarina, com suas Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs), tem se destacado, assim como as experiências de outros estados, como o Rio Grande do Sul, com os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes), ou no Ceará, com os Pactos de Cooperação, ou ainda no Paraná com a Rede APL's Paraná. Diversas são as práticas, mas destaca-se aqui a experiência de Santa Catarina, na qual recaem os estudos de Casarotto Filho e Pires (2001) e Casarotto Filho (2003, 2007).

A diferença destacada por Casarotto Filho (2007) na abordagem de *cluster*, para a abordagem do Desenvolvimento Local ou de estruturação de um Sistema Produtivo Local, como nas experiências catarinenses, é da busca da qualidade de vida da região. O *benchmarking* da experiência catarinense são os Sistemas Produtivos Locais do Norte da Itália, cuja organização pode ser verificada na Figura 1.

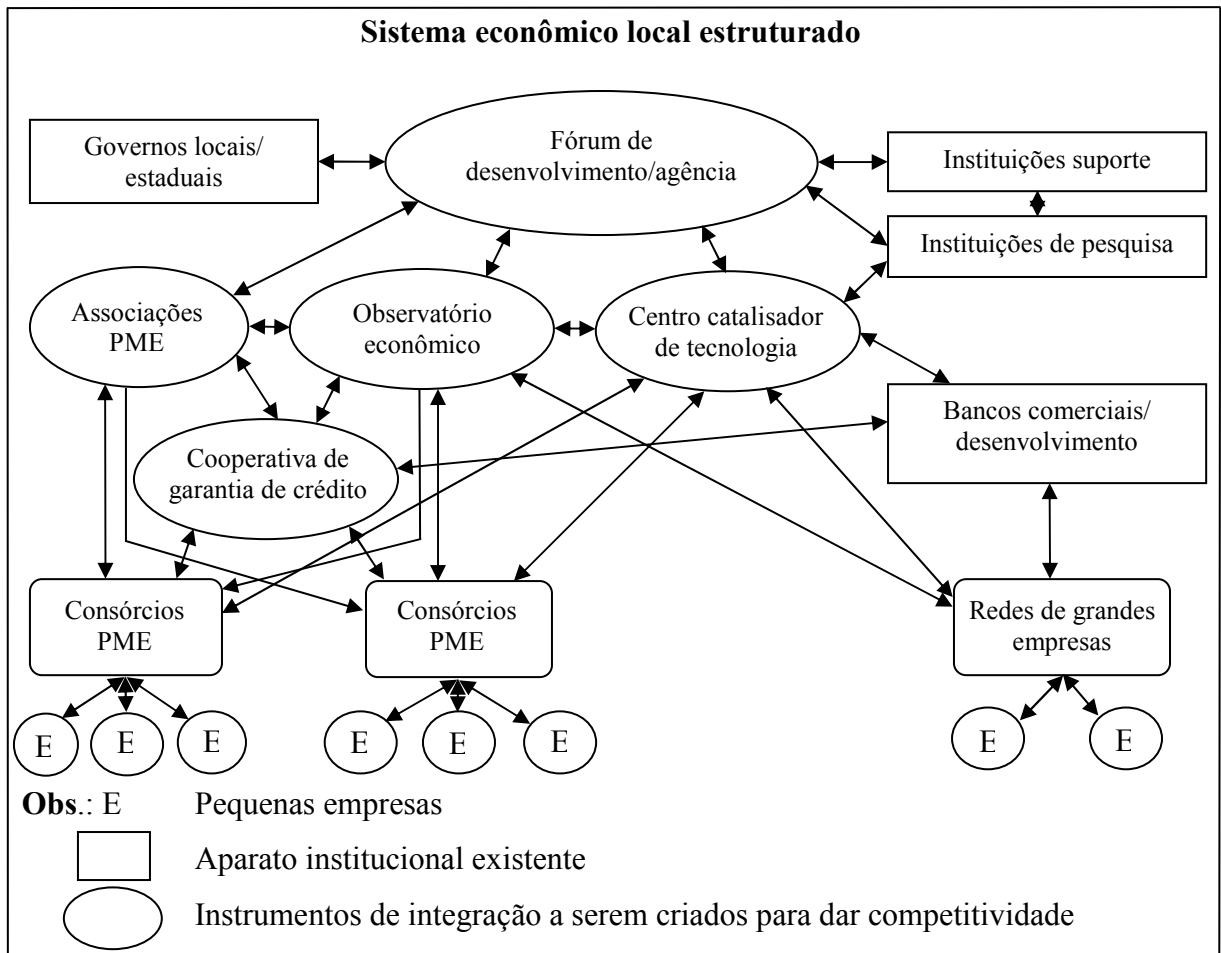


Figura 1: Sistema produtivo local estrutura típico do Norte da Itália

Fonte: Casarotto Filho (2003, p. 3).

Percebe-se na figura 1 uma série de mecanismos de integração regional, destacando-se a agência de desenvolvimento localizada no topo, como uma moderna agência, com a função de articular todos os demais entes. Essa agência é composta de instituições públicas e privadas que trabalham pelo desenvolvimento da região. As agências de desenvolvimento regionais italianas promovem, implementam e geram projetos numa cadeia produtiva ou setor específico da vida regional.

A experiência italiana é rica em relação à forma como a região se articula; no entanto, percebe-se uma forte presença do governo na articulação dos mecanismos de governança. As províncias italianas formam uma mesa única de coordenação, que junta todos os sujeitos para concertar um território definido (BIANCU, 2003).

A figura 2 apresenta a forma de organização de um aglomerado, estruturado em torno de uma agência de desenvolvimento, que busca articular as competências regionais.

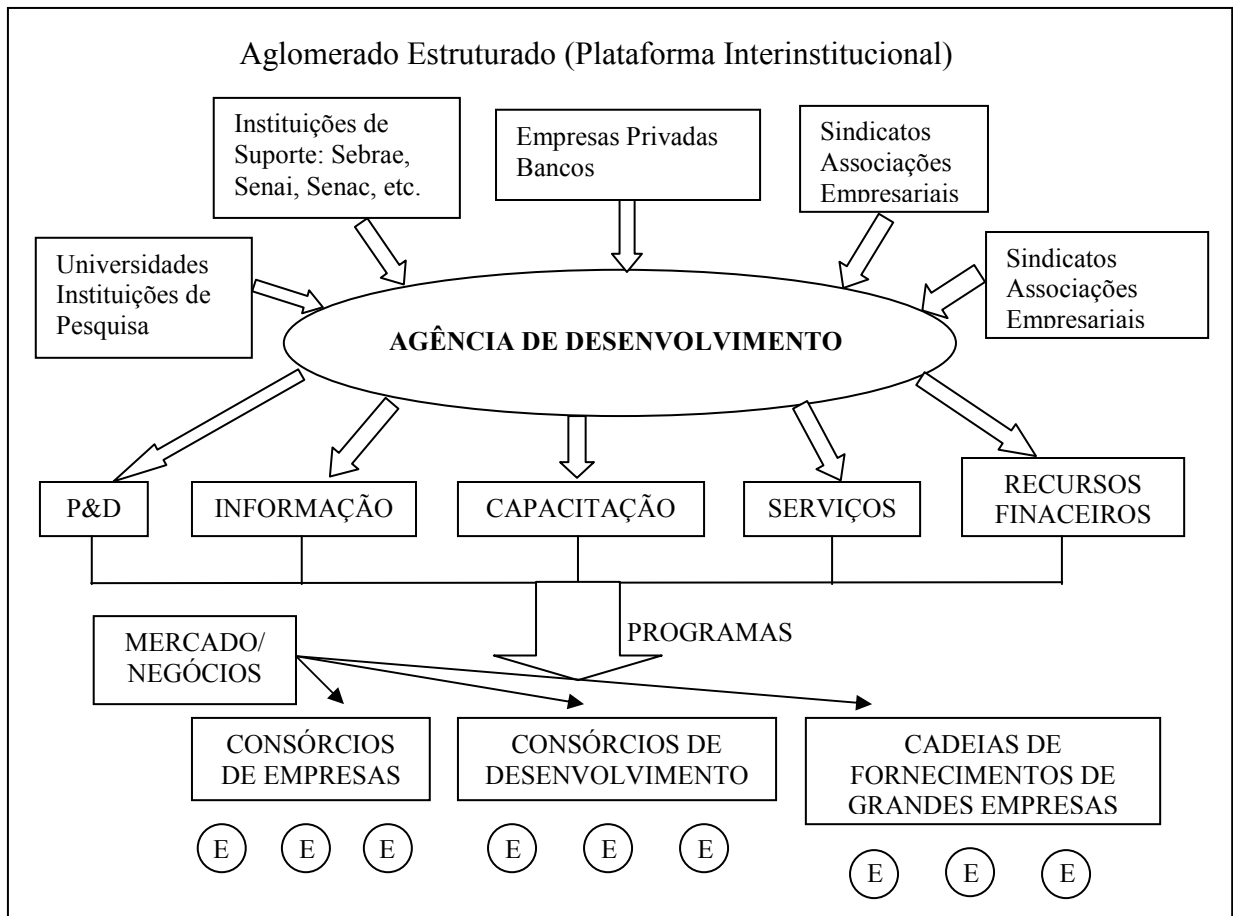


Figura 2: Um aglomerado estruturado

Fonte: Casarotto Filho (2003, p. 8).

Casarotto e Pires (2001) e Casarotto Filho (2003, 2007), em seus estudos sobre a região catarinense, identificaram, principalmente no setor têxtil e de confecções da região do Vale do Itajaí, aproximações com a região do Norte da Itália, não por acaso, mas pelos investimentos dos entes locais na busca de um mecanismo, ou de uma estratégia para promover o desenvolvimento local, com base em experiências bem-sucedidas internacionalmente. Porém, destacam limitações que precisam ser superadas, tais como: informação, tecnologia, de integração, de capacitação, de crédito, entre outras, as quais segundo os autores, poderiam ser minimizadas com a instituição de um órgão que proporcionasse unidade às empresas do setor e a todos os demais parceiros. A idéia é a criação de uma agência de desenvolvimento regional, que teria como principal atividade o gerenciamento dos projetos do arranjo produtivo. A figura 3 representa a estrutura que se pretende ter no futuro.

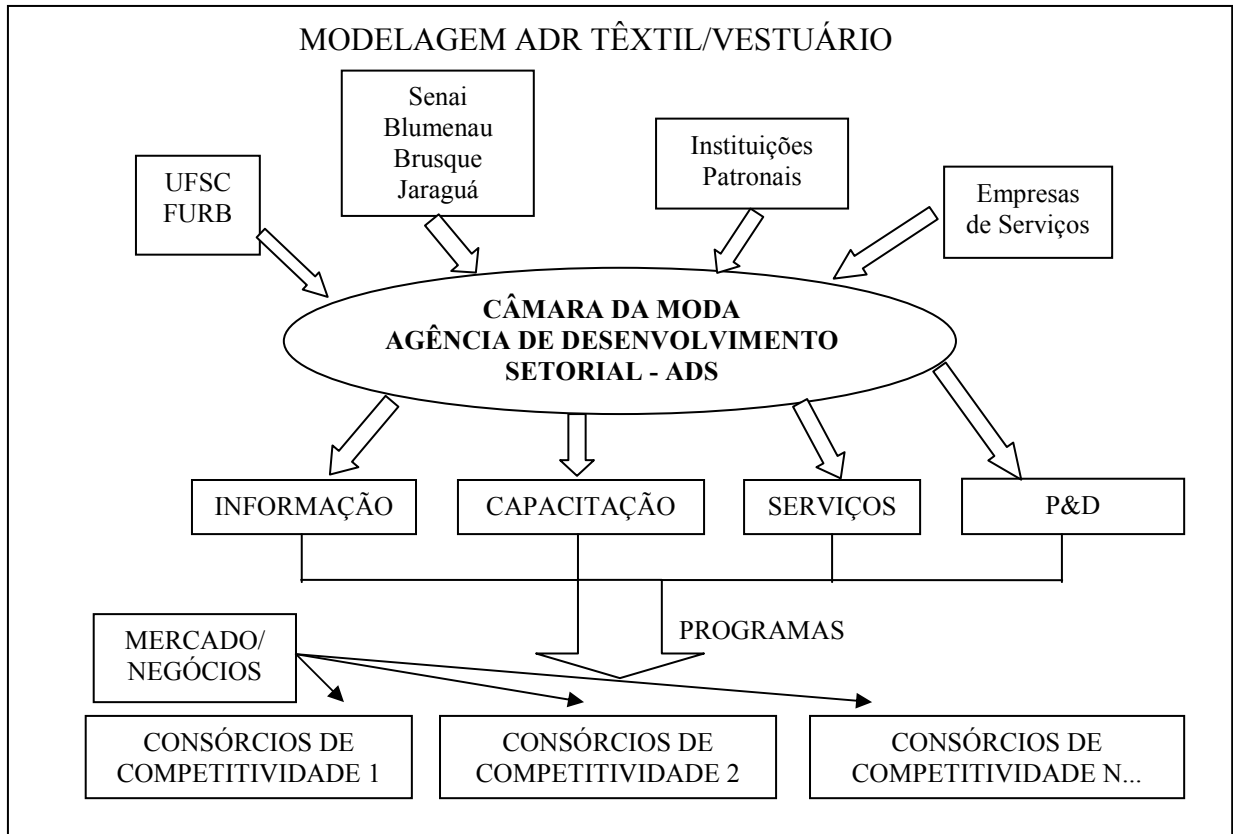


Figura 3: Modelo da ADR setorial para o aglomerado Têxtil/Confecções do Vale do Itajaí-SC
 Fonte: Casarotto Filho (2003, p. 15).

Lins (2001) em estudo no Médio Vale do Itajaí, no que ele chama de *cluster* têxtil-vestuarista no Brasil Meridional, observou algumas carências principalmente em relação à natureza e abrangência dos vínculos cooperativos entre firmas, o que torna difícil a utilização do conceito de distrito industrial para aludir à área. Identificou também um clima de rivalidade e individualismo entre os empresários, afetando diretamente a cooperação tão necessária para a constituição de um distrito industrial, como se percebe no Norte da Itália.

3.1.6 A abordagem de Jones, Hesterly e Borgatti

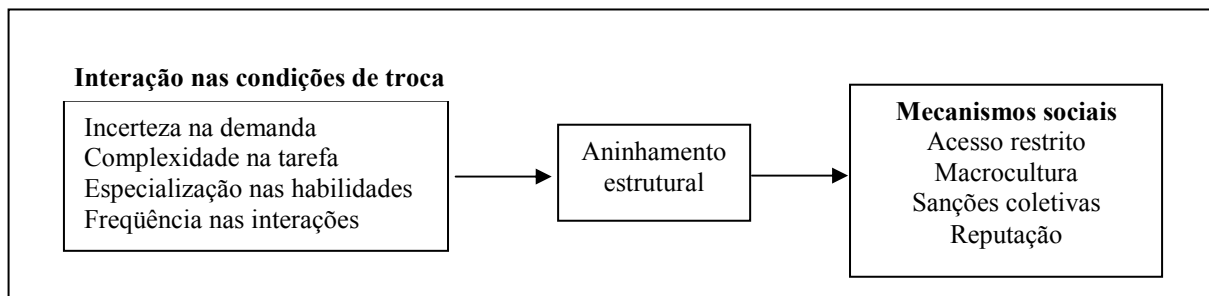
Jones, Hesterly e Borgatti (1997) estudaram a governança de redes, podendo-se aplicar no presente estudo os elementos por eles detectados. Nessa teoria, que busca integrar a Teoria de Redes Sociais à Teoria de Custos de Transação, os autores traçam uma estrutura que identifica condições para que a governança de redes seja capaz de emergir, como também os mecanismos sociais que permitem a adaptação, a coordenação e proteção das trocas interorganizacionais.

Os autores detectaram que as organizações não possuem somente relações formais umas com as outras, como também as mesmas organizações interagem com terceiros e entre eles, formando um grupo maior, que está direta ou indiretamente conectado.

Quatro circunstâncias foram identificadas como necessárias para a governança emergir e prosperar: a) provisão estável com demanda incerta; b) trocas customizadas exigem recursos humanos específicos; c) tarefas complexas pressionados pelo tempo; e d) trocas freqüentes e reciprocidade entre os participantes da rede.

Essas circunstâncias, quando interligadas, desenvolvem o que os autores chamam de aninhamento estrutural, que conecta diferentes grupos, tais como fornecedores e clientes, o que facilita a disseminação de informações, normas e a formação de uma consciência coletiva entre os membros da rede. Quanto mais forte for o aninhamento estrutural, maior será a rapidez com que essas informações se espalharão por toda a rede.

Já os mecanismos sociais, que são acesso restrito, macrocultura, sanções coletivas e reputação, coordenam e protegem as trocas na rede por meio desse aninhamento. Sendo o aninhamento um condutor para a difusão de valores e normas, promove a coordenação entre unidades autônomas, difundindo informações sobre o comportamento e as estratégias das partes e promovendo a proteção de trocas customizadas. O quadro 7 apresenta essas interações.



Quadro 7: Representação das interações aos mecanismos sociais em governança de redes

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 918).

Os referidos autores examinam esses mecanismos sociais que possibilitam a governança de redes. O acesso restrito trata do número de participantes de uma rede. Quanto menor for esse número, mais fácil será conter o oportunismo e quanto mais interação entre os participantes mais rapidamente ocorre a reciprocidade, promovendo a cooperação. A macrocultura é um sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas dentro da rede. O terceiro mecanismo social apontado pelos autores se refere às sanções coletivas. Isso significa que membros do grupo punem outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, podendo ir de rumores, afastamento temporário, até a expulsão. Finalmente, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) mencionam a reputação dos integrantes da rede

como um mecanismo social que permite aumentar a confiabilidade nas trocas, pois define se um integrante é confiável e leal o suficiente para a realização de trocas de informações ou projetos em comum.

Esse enfoque se aproxima do contexto de controle e está relacionado com o contexto de relações entre empresas, não estando presente nessas relações outras entidades como, por exemplo, o Poder Público. Mas ressaltam-se elementos que devem estar presentes em qualquer relação, como confiabilidade, necessidade de frequência de interações, valores, enfim, válidos para a análise empírica da investigação.

3.1.7 A abordagem de Storper e Harrison

Storper e Harrison (1994) partiram das contribuições originais de Williamson (1985) que aborda o tema por meio da análise das hierarquias, que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias.

A governança estudada por Storper e Harrison (1994) assenta-se na questão do poder. O poder das grandes empresas sobre seus pequenos fornecedores, os quais denominam de *núcleo* e o *anel*, é uma das abordagens e nela se desdobra todo o estudo. Por *núcleo*, os autores entendem como “uma situação de poder assimétrica, ou em que algumas empresas nucleares condicionam por si sós a existência de várias outras”. Por *anel* entendem “ao contrário, ou seja, uma situação de poder simétrica, ou em que a existência de um conjunto de empresas ou de unidades de produção não é propriamente determinada por decisões provenientes de uma única empresa ou unidade” (STORPER; HARRISON, 1994, p. 176).

Nessas relações, os autores levam em conta diversos fatores. Um deles é o “número de agentes potenciais que participam nas cadeias de aprovisionamento (para os compradores), ou número de clientes (para os fornecedores)” (STORPER; HARRISON, 1994, p. 176). Quanto maior o número de agentes, mais poder possuirão. Outro elemento é o fator tecnológico, que pode ser utilizado para obter maior vantagem em uma relação. Também o fator humano é um importante diferencial que, graças às especializações de suas competências, passa a dispor de um considerável poder de negociação sobre os demais.

Storper e Harrison (1994, p. 177) destacam que,

[...] as múltiplas combinações possíveis entre o número de parceiros, a especificidade do capital tecnológico ou humano e a especialização podem

provocar uma “fragmentação” do poder no seio de um sistema produtivo, gerando um amplo leque de poderes e hierarquias na sua governança.

Com base nas diferentes combinações, os autores elaboram uma tipologia que pode ser visualizada no quadro 8.

1. ANEL SEM NÚCLEO: Ausência de empresa-líder permanente, ou direção alternada (de acordo com os projetos). Ausência de hierarquia.
2. ANEL-NÚCLEO, COM EMPRESA COORDENADORA: Esta última ocupa uma posição dominante: é o agente motor do sistema <i>input-output</i> , mas não pode sobreviver sozinha, nem condicionar a existência das outras empresas do sistema. Existência de uma certa hierarquia.
3. ANEL-NÚCLEO, COM EMPRESA-LÍDER: Esta última é largamente independente dos seus fornecedores e subcontratados periféricos, o que lhe dá a possibilidade de determinar, pelo menos parcialmente, a sua periferia; por conseguinte, a empresa líder condiciona a existência de certo número dos seus parceiros. Poder assimétrico, hierarquia considerável.
4. NÚCLEO SEM ANEL: É a empresa de integração vertical total.

Quadro 8: Tipos de estruturas de governança

Fonte: Storper e Harrison (1994, p. 177).

Os autores reconhecem que há dificuldade em perceber certos casos de influências aparentemente contraditórias e eventualmente complementares quanto ao poder e à hierarquia. Também é preciso levar em conta que o processo de reestruturação industrial das grandes empresas mundiais, nos últimos tempos, foi marcado por vários fatores, entre os quais a desverticalização das grandes estruturas corporativas e, conseqüentemente, a descentralização das atividades e especialização em uma ou algumas funções estratégicas, coordenando uma ampla rede mundial de fornecedores e distribuidores. Do ponto de vista da governança, a posse de ativos estratégicos por parte das firmas coordenadoras ou líderes impõe interesses aos outros participantes da rede ou cadeia produtiva.

3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

As abordagens apresentadas demonstram que o desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais está relacionado com as formas de governança. A extração de benefícios desta aglomeração depende da forma como a governança estimula a manutenção de relações entre os agentes, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e ao incremento da competitividade do território em que está inserido.

A partir do resgate teórico anterior também é possível sistematizar e racionalizar as diferentes concepções. O quadro 9 apresenta essa síntese.

Perspectiva teórica	Principais pontos	Autores
Coordenação de agentes	Governança como sendo o processo de coordenação dos agentes de um sistema produtivo. Envolve o público e o privado. Envolve o local, regional e global. Governança de mercado, redes ou quase-hierárquica e hierárquica. Governança híbrida.	Humphrey e Schmitz (2000)
Distritos	Distritos industriais marshallianos: governança local. Distritos industriais centro-radiais: empresas-chave detêm o poder. Plataformas satélites: subsidiárias de multinacionais detêm o poder. Distritos ancorados pelo Estado: organizado e dependente de entidades públicas do local.	Markusen (1995)
Cadeias produtivas globais	Governança dirigida pelos compradores ou produtores.	Gereffi (2001)
Redesist	Governança hierárquica e não hierárquica.	Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) Lastres e Cassiolato (2005)
Agências de desenvolvimento	Agência de desenvolvimento localizada no topo, com a função de articular todos os demais entes. Essa agência é composta de instituições públicas e privadas que trabalham pelo desenvolvimento da região.	Casarotto e Pires (2001) Casarotto Filho (2003, 2007)
Redes sociais/Custos de transação	Governança emerge e prospera com demanda incerta, complexidade da tarefa, especialização das habilidades e frequência das relações, que aninhadas estruturalmente, levam aos mecanismos sociais.	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)
Poder	Governança no núcleo: poder assimétrico. Governança no anel: poder simétrico.	Storper e Harrison (1994)

Quadro 9: Síntese do arcabouço teórico de governança

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como mencionado anteriormente, alguns desses estudos não estão diretamente relacionados com a governança em Arranjos Produtivos Locais, até porque cada região ou experiência tem a sua forma de organização. Porém, é possível, com esse resgate teórico, esboçar uma análise da governança do APLMMA, o que se sucede nos capítulos 6 e 7.

Antes dessa análise, porém, optou-se por realizar um breve resgate teórico sobre um elemento que necessariamente precisa estar presente em uma determinada região, para que se forme um APL, ou para que o mesmo tenha maiores possibilidades de alcançar seus objetivos, gerando o tão esperado desenvolvimento local. Trata-se do capital social.

4 O CAPITAL SOCIAL

A partir dos anos 90, o Banco Mundial passou a distinguir, na avaliação de projetos, quatro formas de capital que deveriam estar presentes na sociedade: a) capital natural; b) capital financeiro; c) capital humano; e d) capital social, que são a capacidade de uma sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos.

O conceito tomou notoriedade depois que Putnam (2002), a partir de mais de 20 anos de pesquisa na Itália, identificou quatro variáveis, que são: cultura cívica, civismo, cultura política e tradições republicanas, como necessárias para a presença de capital social.

Destaca que a cultura cívica intensa, o envolvimento da população com a coisa pública, a sociedade mais comprometida com o bem público, a sociedade mais cooperativa e mais confiante nos seus pares são elementos essenciais para a presença de capital social. A confiança é destacada como componente básico, derivando de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica.

Para Putnam (2002), capital social é a inter-relação de três fatores: a) confiança; b) normas e cadeias de reciprocidade; e c) sistemas de participação cívica (cooperar, ajudar, zelar, promover a prosperidade, etc.).

O conceito de capital social e sua aplicabilidade tem sido alvo de vários trabalhos, alguns questionando, outros corroborando, como fez Fukuyama (1996, 2000), assim como Putnam (2002), que enfatizam o potencial do conceito como instrumento de intervenção, de predição e de previsão social.

O conceito de capital social e de seus elementos formadores, como confiança, compromisso com o bem público, capacidade de cooperar, tem sido usado para explicar por que algumas regiões do planeta conseguem se desenvolver mais do que outras. Para Fukuyama (1996, 2000) e Putnam (2002) a economia está permeada pela cultura e depende de valores morais e da confiança social, contrariando vários estudos.

Enfatizam-se aqui os escritos de Tocqueville (2000) nos quais se observa que o espírito associativista da população dos Estados Unidos lhes dava vantagens perante a população francesa, que não tinha essa prática. Percebeu que, onde não há instituições políticas consolidadas e legítimas, a vida em sociedade torna-se desorganizada e caótica. Para o autor, sem sociedade civil organizada, sem cultura cívica e liberdade, não haveria confiança nem relações horizontais de poder; portanto, não haveria capital social e, sem capital social,

não haveria democracia bem-sucedida.

Capital social, isto é, as relações informais e de confiança que fazem com que pessoas ajam conjuntamente em busca de um bem comum, é fundamental para que novas e velhas organizações da sociedade civil possam prosperar e dar oportunidade de participação aos que ainda carecem de engajamento ou de proteção (ARAÚJO, 2003).

Putnam (1995) descreve que as mudanças de hábito da população norte-americana, principalmente em relação ao associativismo (marca registrada da democracia dos Estados Unidos) e o desengajamento cívico (em eleições, ações comunitárias, igrejas, atividades sindicais etc.), deveriam entrar na agenda social política norte-americana, para o fortalecimento da confiança cívica, do capital social, ao invés de comprometer a democracia do país.

Capital social é uma maneira de manter ou aprimorar sociedades já democratizadas e também pode ser um instrumento para promover a emergência da democracia onde ela falhou. As instituições políticas criadas nesses países podem ser agentes a ensinar tolerância, compromisso e participação e a formar futuros líderes. Nessas democracias emergentes, o capital social auxiliaria a promover críticas ao governo, a formar redes de oposição e de informação.

O conceito de capital social tem sido usado de diferentes formas em diferentes tempos e vem se aprimorando, bem como sofre questionamentos, assim como outros conceitos. Porém o conceito lembra aspectos éticos da vida em comum, valoriza a cultura humana em suas diferentes manifestações. Reflete uma maneira integrada de agir e de interagir que tem na confiança e na cooperação as moedas da boa sociedade.

4.1 A CONFIANÇA

Sendo a confiança componente básico do capital social, aprofunda-se o conceito, principalmente porque a literatura apresenta vários estudos provenientes de diferentes áreas do conhecimento. Por exemplo, os economistas tendem a definir a confiança como calculável ou institucional, os psicólogos como atributos dos que confiam e dos que merecem a confiança e os sociólogos encontram-na nas propriedades sociais incrustadas nas relações entre pessoas e/ou instituições (URZE, 2006).

A complexidade do conceito e sua difícil sistematização decorrem de inúmeros aspectos. Predisposições para confiar, características dos indivíduos nos quais se confia e as condições situacionais podem determinar tanto o nível quanto a forma que a confiança assume (FREIRE, 2007).

Ao se considerar tantos enfoques diferentes, conclui-se que existam literalmente dezenas de definições do conceito de confiança, cada um refletindo os interesses do pesquisador. Hernandez e Santos (2007) destacam alguns conceitos de pesquisadores, como por exemplo, Rotter (1967, p. 651), um teórico da personalidade, que definiu confiança interpessoal “como a expectativa de um indivíduo ou de um grupo de que pode acreditar na palavra, promessa ou na declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo”. No grupo dos sociólogos, Zucker (1986, p. 54) define confiança “como o conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca, incluindo tanto as regras sociais de forma ampla e os processos ativados de forma legítima”. Boon e Holmes (1991, p. 194), psicólogos sociais, dizem que a confiança “é um estado que envolve expectativas positivas sobre os motivos do outro em relação a si mesmo em situações que envolvem risco”.

Segundo Mayer, Davis e Schoorman,

[...] confiança é a disposição de uma parte a se tornar vulnerável às ações de outra parte tendo como base a expectativa de que o outro irá fazer algo que seja importante para aquele que depositou a confiança, independentemente da sua capacidade de monitorar ou controlar aquela outra parte (1995, p. 712).

Já Hosmer (1995, p. 399) define confiança como “o resultado de comportamentos ‘corretos’, ‘justos’ e ‘sérios’. Ou seja, decisões e ações moralmente corretas baseadas em princípios éticos de análise – que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros na sociedade”.

Confiar é agir como se as incertas ações futuras de outros fossem certas em determinadas circunstâncias. A confiança nas relações tem sua continuidade problemática em qualquer laço social, podendo dar origem à desconfiança, que também reduz a complexidade, mas dita um curso de ações baseado em suspeitas, controles, e monitoramentos, bem como ativa defesas institucionais. Ou seja, existe um risco de rompimento em qualquer relação perpassada pela confiança (LEWIS; WEIGERT, 1985).

Para Dejours e Jayet (1994), o ‘segredo sistemático’ – um comportamento no qual informações não são propositalmente repassadas por um indivíduo a outros – pode representar uma catástrofe para a confiança. Este, chamado ‘segredo sistemático’, oposto à transparência, constitui-se em uma das potenciais ameaças às relações de confiança. Um conceito de confiança deve englobar, tendo em vista que as relações humanas possuem motivações,

razões e desenvolvimentos distintos, dimensões que permitam entender de maneira completa e coesa o conceito. A confiança é, antes de tudo, uma relação psicológica e afetiva.

Lewis e Weigert (1985) descrevem que o conceito de confiança apresenta características multifacetadas e distintas, como as dimensões cognitiva, emocional e comportamental, todas juntas numa única experiência social.

A dimensão cognitiva da confiança é baseada em um processo que distingue entre pessoas ou instituições confiáveis, não-confiáveis ou desconhecidas (LEWIS; WEIGERT, 1985). Nesse sentido, é por meio daquilo que um indivíduo considera como ‘boas razões’ que sua escolha de confiar, ou não, é feita. A manifestação da confiança no nível cognitivo da experiência é alcançada quando os atores sociais já não necessitam ou querem evidências adicionais para confiar.

A confiança é também constituída por uma dimensão emocional, complementar à cognitiva, que consiste em um laço emocional entre aqueles que participam da relação, e que pode ser caracterizado como uma situação social, na qual intensos investimentos emocionais são feitos (LEWIS; WEIGERT, 1985). Devido a esses investimentos, a quebra de confiança pode representar um estrago significativo para as bases da relação, não apenas no tocante ao assunto específico da traição. Essa dimensão da confiança está presente de forma mais intensa na confiança interpessoal e pode ser entendida, em termos simples, como o elo emocional entre os que participam da relação (LEWIS; WEIGERT, 1985), o qual deixa os participantes ao par das ameaças e dos sofrimentos envolvidos com uma possível quebra da relação estabelecida. Esse elo pode incluir sentimentos, instintos, intuições e a empatia.

A dimensão comportamental da confiança, como o próprio nome diz, baseia-se no julgamento a partir dos olhos de um indivíduo, do comportamento de outros, e em quanto esse comportamento parece retratar que os observados confiam no observador (VALENTIM, 2007).

Ainda que presentes em diferentes modos nas diversas manifestações de confiança, as três dimensões acima abordadas formam um mix qualitativo, de acordo com as diferentes combinações entre a afetividade e a racionalidade, bem como devido às diferentes relações e situações (LEWIS; WEIGERT, 1985).

Urze (2006), com base em sua revisão teórica para compreender a confiança na região de Águeda, em Portugal, diz que a confiança partilha três elementos. O primeiro, é de que as teorias assumem um grau de interdependência entre quem confia e merece a confiança. Um segundo, é uma pré-disposição de que a confiança fornece um meio para lidar com o risco e a

incerteza nas relações de troca. E o terceiro seria a expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação de risco não trará vantagens para a outra parte.

De acordo com Seligson e Rennó (2000), para existir confiança em uma relação também são levadas em consideração as características da própria pessoa, bem como sua propensão a confiar e no que confiar, além de suas expectativas. Os autores acreditam que, sem confiança entre as pessoas, as chances de mobilização coletiva diminuem, e sem participação política dos cidadãos, mais frágil é a democracia.

Putnam (2002) afirma que as relações de confiança permitem à comunidade cívica superar mais facilmente as situações de oportunismo, nas quais os interesses comuns não prevalecem porque o indivíduo, por desconfiança, prefere agir isoladamente e não coletivamente.

Apesar das divergências para a definição do construto confiança, Rousseau et al. (1998) propuseram uma definição consensual, em que a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar certa vulnerabilidade, com base em expectativas positivas das intenções ou dos comportamentos de outros. Os mesmos autores destacam que o risco e a interdependência são condições para a confiança, sendo que variações nesses fatores podem mudar o curso da relação entre as partes e a forma de confiança entre elas.

Rousseau et al. (1998) também descrevem que a confiança pode se manifestar por diferentes formas. A primeira seria a confiança baseada em desconfiança, na qual enfatiza fatos que habilitam uma pessoa a acreditar que a outra seja confiável, por exemplo uma transação financeira. Uma segunda forma é a confiança baseada em cálculos, em escolhas racionais, característica das interações baseadas em trocas econômicas. A terceira maneira é a confiança relacional, que deriva da freqüente interação entre as pessoas. E a última forma é a confiança baseada na instituição, em que fatores institucionais podem agir como forte apoio na sustentação de riscos e no comportamento confiável.

Humphrey e Schmitz (1998) apresentam duas formas de lidar com a confiança. Uma é através de sanções, principalmente aplicada a empresas oportunistas. Já a outra forma é confiar. Sanções e confiança podem ser apresentadas em três níveis, como se pode ver no quadro 10.

	Sanções	Confiança
Nível Macro	Provisões contratuais que servem para a maioria dos acordos.	Baseada em certificações e informações obtidas em banco de dados.
Nível Médio	Regulações setoriais que servem para acordos entre setores.	Baseada na reputação e nas competências.
Nível Micro	Personalizada para cada relação, penaliza comportamentos oportunistas.	Baseada em relações de parceria passadas.

Quadro 10: Sanções e confiança

Fonte: Humphrey e Schmitz (1998, p. 36).

Com essas sanções, é possível estabelecerem-se relações sem que se corram riscos acentuados, pois os parceiros podem obter prejuízos, caso venham a agir de forma oportunista, prejudicando a confiança que ali poderia se estabelecer. “É o desenvolvimento de confiança que gera o alicerce para se poder confiar num parceiro mais do que noutro e decidir o nível de risco até ao qual é prudente incorrer” (URZE, 2006, p. 78).

Os atores econômicos manifestam confiança quando, em situações de informação incompleta e incerteza, expõem-se apesar disso ao risco de comportamento oportunista, porque têm razões para acreditar que outros atores não tirarão proveito dessa oportunidade (LOCKE, 2001).

A confiança é elemento central nas relações de cooperação e fator decisivo, fazendo com que parceiros respeitem os compromissos assumidos entre determinadas empresas (AMATO NETO, 2000).

Locke (2001) defende a idéia de que a confiança pode ser construída, desde que presente uma combinação de elementos, que são: interesse próprio encapsulado, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de autogovernança e monitoramento pelos próprios atores. Porém destaca Maciel (2001) que é necessário levar em conta as características culturais, econômicas e políticas em que os atores sociais estão inseridos.

Vários são os estudos sobre capital social e confiança, opta-se por fazer um breve resgate desses conceitos, como elementos coadjuvantes da análise da governança do APLMMA.

5 METODOLOGIA

Antes de iniciar propriamente a discussão do método, cabe situar esta investigação no seu contexto maior, o contexto da ciência. O que se busca aqui é um novo conhecimento acerca de algo, que etimologicamente significa ciência.

Kuhn (1978, p. 37) já dizia que “[...] a investigação científica atrai as pessoas por uma variedade de motivos, entre eles o desejo de ser útil, a excitação de explorar um novo território, a esperança de encontrar ordem e vontade de testar o conhecimento já estabelecido”.

Nessa mesma linha, Cooper e Schindler (2003, p. 51) dizem que “[...] se as ferramentas do pensamento são a mente da ciência, então a atitude científica é o espírito”. Essa atitude libera a criatividade, que possibilita a descoberta. As histórias das maiores descobertas do mundo são marcadas por imaginação, intuição, curiosidade, suspeita, angústia, ansiedade do saber e dúvida.

Diante de uma dúvida, define-se que caminho seguir e de que forma se vai olhar essa realidade. O microscópio é o mesmo para todos, o que muda são as pessoas, que, ao olhar, têm uma visão particular de determinado objeto.

As ciências, segundo Gil (1999), classificam-se em formais e empíricas. As primeiras tratam de entidades ideais e de suas relações, como a Matemática e a Lógica. Já as empíricas tratam de fatos e processos, como a Física, a Biologia e a Psicologia. As empíricas ainda se dividem em naturais e sociais. Entre as naturais estão a Física, a Química e a Biologia. Já entre as sociais estão a Sociologia, a Economia e a Administração.

A pesquisa em administração é, portanto, uma ciência empírica, de natureza social. Esta, segundo Hair Júnior et al. (2005, p. 31), está em “[...] busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes”. Cooper e Schindler (2003, p. 33) definem a pesquisa em administração “[...] como uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresarias”.

Assim, sendo a administração uma ciência social, podem-se utilizar diferentes métodos para investigá-la. O método científico “[...] é a alma da teoria [...] inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador” (MINAYO, 1994, p. 16).

A presente investigação tem as características de uma pesquisa exploratória, que, segundo Gil (1999, p. 43), “tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas [...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Segundo Hair Júnior et al. (2005, p. 83), “um projeto de pesquisa exploratória é usada para desenvolver uma melhor compreensão”. Busca-se com isso melhor compreender as questões que cercam a governança dos Arranjos Produtivos Locais, principalmente o caso estudado.

A estratégia de pesquisa utilizada no estudo foi a de estudo de caso único, o APL Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha. O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Ele também utiliza múltiplas fontes de evidências para a coleta dos dados requeridos, descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e pode também explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (YIN, 2005; LAVILLE; DIONNE, 1999).

A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento, pois os recursos são concentrados no caso estudado, possibilitando uma visão que não seja superficial e que possa, apesar de ser um caso, servir para todo o conjunto (LAVILLE; DIONNE, 1999).

5.1 ESCOLHA DO CASO

O Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha se situa na base territorial do Simecs. A seleção desse APL se guiou pelos seguintes critérios: a) ser um dos onze APL's do Brasil focalizados pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC), com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado a Arranjos Produtivos Locais, com base na articulação de ações governamentais; b) ser um arranjo fomentado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – RS (Sebrae-RS); c) ser significativo dentro do Estado do Rio Grande do Sul; e d)

haver acessibilidade na obtenção de dados secundários do setor e do arranjo, bem como de dados primários.

5.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A estratégia de estudo de caso indica o uso da coleta de evidências, que, segundo Yin (2005), pode vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cabe ao investigador definir quais, sendo que o autor indica que sejam utilizadas várias dessas fontes, o que aumentará substancialmente a qualidade da investigação.

Segundo Vergara (2007), há vários tipos de pesquisa, conforme os critérios de cada autor. Propõe dois critérios básicos: a) quanto aos fins; e b) quanto aos meios. Quanto aos fins, já definiu-se que a pesquisa é exploratória. Quanto aos meios de investigação a serem utilizados para realizar a pesquisa exploratória, definiu-se por quatro: a) pesquisa de campo, através de entrevista parcialmente estruturada com todos os representantes das entidades que fazem parte do comitê gestor do APLMMA, ou seja, treze entrevistas; b) investigação documental, realizada no Simecs e Sebrae-RS, entidades que centralizam a maior parte dos documentos do APL; c) pesquisa bibliográfica, que consiste em estudo sistematizado com base em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, banco de dados, entre outras fontes disponíveis sobre o assunto pesquisado; e d) observação simples, ou seja, a participação como espectador não interativo de reuniões da governança do APLMMA, com a intenção de recolher informações, como nível de participação, confiança entre os integrantes, entre outras possíveis de serem observadas que puderam enriquecer a análise.

Utilizou-se a análise de conteúdo como forma de análise e interpretação dos dados. Moraes entende que

[...] a análise de conteúdo constitui-se de um conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa, aplicando-se, de modo especial, ao exame de documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada, levando à descrição e interpretação destes materiais, assim como a inferências sobre suas condições de produção e recepção (1994, p. 104).

Segundo Laville e Dionne, através da análise de conteúdo procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação. No entanto, a análise de conteúdo não é um método rígido, ao contrário, “ela

constitui, antes, um conjunto de vias possíveis nem sempre claramente balizadas, para a revelação – alguns diriam reconstrução – do sentido de seu conteúdo” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 216).

De acordo com Laville e Dionne (1999), uma das primeiras tarefas do pesquisador consiste no recorte dos conteúdos, que poderá logo em seguida ordenar dentro das categorias. Esses elementos constituem as unidades de análise. Em seguida, definem-se as categorias analíticas, sobre as quais são organizados os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido. Dentre três maneiras de definir as categorias, opta-se pelo modelo aberto, em que as categorias não são fixas, tomando forma no curso da própria análise. Por fim, é possível verificar a categorização final das unidades de análise, para em seguida se realizar uma análise qualitativa de conteúdo, quando é possível realizar um emparelhamento dos dados recolhidos com a revisão teórica realizada, com a finalidade de compará-los.

5.3 ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Considerando os objetivos gerais e específicos do presente estudo, as questões elaboradas para a entrevista semi-estruturada são a seguir explicitadas:

- Há quanto tempo faz parte do comitê gestor do APLMMA?
- E por que faz parte?
- O que entende por Arranjo Produtivo Local?
- Qual sua opinião sobre a forma de gestão do APLMMA?
- E sobre as reuniões?
- E sobre o processo de comunicação?
- E sobre o processo de tomada de decisões?
- Qual a influência de cada instituição na gestão do APLMMA?
- Na sua opinião o que é confiança?
- É possível perceber confiança entre os representantes do grupo gestor?
- O que é governança na sua opinião?
- Tendo em vista o APLMMA possuir mais de duas mil empresas, como fazer para integrar todas em torno do APL?
- Consegue perceber os resultados (positivos e negativos) do APLMMA? Quais?

- Como percebe a interação instituições de ensino, base produtiva e governo no APLMMA?

6 O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-MECÂNICO AUTOMOTIVO DA SERRA GAÚCHA

A história do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha poderia ser descrita a partir da história da região, basicamente povoada por imigrantes italianos no final do século XIX. A não-inclusão aqui dessa história não quer dizer que seja desmero, a qual pode ser conferida em Giron (1977), Herédia (1993) e Machado e Herédia (2001) que contam essa trajetória de luta e de vitórias.

No entanto, cabe destacar que nos anos 50 a indústria de Caxias do Sul foi beneficiada fortemente pelo Programa de Metas do governo Juscelino Kubitschek, que projetava o desenvolvimento econômico por meio da modernização da sociedade brasileira, pela criação da indústria de base, principalmente automobilística, elétrica e indústria pesada. No período de 1957 a 1961, a produção industrial teve um crescimento real de 7% ao ano, com porcentagens mais altas registradas pelas indústrias mecânicas (125%), elétricas e de comunicações (380%) e de equipamentos de transporte (600%). Portanto, percebe-se que as políticas públicas da época alavancaram fortemente a indústria da região de Caxias do Sul (HERÉDIA, 2007).

O Arranjo Produtivo Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha (APLMMA) tem sua origem na vocação da região no setor de autopeças, motivada principalmente por grandes empresas do setor. As demandas dessas empresas fizeram com que surgissem inúmeras pequenas e médias empresas que prosperaram, fornecendo peças e serviços para estas e conseqüentemente, para empresas do estado, do País e até para o Exterior.

Entende-se por Serra gaúcha, para fins deste estudo, o conjunto de municípios que formam a base territorial do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (Simecs). São eles: Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guabiju, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Protásio Alves, São Jorge, São Marcos, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata.

Tomando por base dados da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE), a partir de dados consolidados de 2005, o PIB anual da região de abrangência do Simecs é de R\$ 12.740.853.000,00, sendo que a indústria representa 12,53% do total do estado, o setor de serviços 7,25%, e a agricultura 5,09%. Em postos de trabalho, são mais de 50 mil trabalhadores diretos, alocados em mais de duas mil e setecentas empresas. Desse total

de empresas, apenas 70 têm mais de 100 empregados; portanto, a grande maioria é micro e pequena empresa (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL, 2007). Trata-se de uma região predominantemente industrial, ocupando o terceiro lugar no estado, atrás somente da região metropolitana e do Vale do Rio dos Sinos.

No ano de 1999, teve início no Rio Grande do Sul uma política pública de incentivo industrial que pretendia identificar os Sistemas Locais de Produção, para conseqüente fomento. Foi desenvolvida uma pesquisa pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai), com esse propósito. Como destaca Calandro e Campos,

[...] na cadeia produtiva da Serra gaúcha, são montadas e fabricadas autopeças, peças e componentes para ônibus, caminhões, máquinas e implementos agrícolas e implementos rodoviários. Além disso, estão presentes na região distribuidores de matérias-primas, prestadores de serviços, fabricantes de ferramentas diversas e uma grande rede de instituições de ensino e pesquisa que viabilizam o dinamismo das empresas da região (2002, p. 129).

Calandro e Campos (2002), relatam em estudo que a cadeia produtiva automotiva continha as características principais de um Sistema Local de Produção, destacando alguns pontos fortes e fracos. Inicialmente destacam-se os pontos fortes:

- a) investimento das empresas, seja na aquisição de novas máquinas, seja na prática de novas técnicas de gestão, principalmente nos anos 90, que possibilitaram melhoria dos produtos, ampliação de produção e adequação às exigências internacionais;
- b) *joint-ventures* realizadas com empresas estrangeiras ampliaram o *mix* de produtos, renovaram o parque de autopeças, estimularam a criação de centros tecnológicos e de pesquisa e incentivaram a troca de informações entre empresas da região. Com isso, houve maior interação entre os agentes;
- c) cadeia produtiva dinâmica, principalmente pelas características da região: locacional, de infra-estrutura, produtiva, universidades, centros tecnológicos e de treinamento de mão-de-obra;
- d) bom nível de relacionamento das empresas com seus fornecedores, num sentido mais cooperativo, com troca de informações e ensaios para desenvolvimento e melhoria de produtos; e
- e) ótimas relações com os clientes, sendo considerados pelas empresas da cadeia produtiva como os principais parceiros e fonte básica de informações sobre tecnologias de produtos e processos.

Dentre os pontos fracos, podem-se destacar:

- a) necessidade de avançar na interação entre os integrantes da cadeia produtiva;

- b) inexistência de incentivos governamentais à atividade industrial, seja por falta de financiamentos, pesquisa e desenvolvimento, comercialização, seja por falta de treinamento, formação e qualificação de mão-de-obra local e regional;
- c) falta de interação entre os atores: fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, demais empresas, instituições de ensino e pesquisa;
- d) necessidade de difundir a todas as empresas as boas experiências de algumas empresas nas relações com os seus fornecedores; e
- e) pouca relação da cadeia produtiva com universidades e centros de pesquisa.

Por fim, percebe-se que, na época da pesquisa, muitas ações haviam avançado, possibilitando ganhos de competitividade, porém, ainda havia a necessidade de avançar mais.

No entanto, por questões políticas, a idéia dos Sistemas Locais de Produção não avançou, restando à cadeia produtiva buscar formas de enfrentar os desafios. Foi com esse propósito que, no ano de 2001, foi formado o Centro Gestor de Inovação – Autopeças (CGI-Autopeças), que envolvia a Universidade de Caxias do Sul (UCS), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), o Simecs, o Sindicato das Indústrias Plásticas (Simplás), a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul e o Sebrae-RS (SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS, 2001).

O CGI-Autopeças conseguiu avançar em várias questões, conseguindo inclusive implementar projetos com recursos próprios, através de recursos destinados pela Sedai.

Em agosto de 2003, o Simecs decidiu retomar as discussões e promoveu um seminário para elaboração do Planejamento Estratégico do Setor Metal-mecânico da Serra gaúcha. Para isso convidou o Sebrae-RS, a Sedai, o Senai, o Sesi, a UCS, a UFRGS, o IGEA, a Secretaria de Ciência e Tecnologia do RS, a CIC e a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. O objetivo principal do seminário foi

[...] fortalecer o processo de intercâmbio de experiências entre os integrantes das entidades que buscam desenvolver o Arranjo Produtivo Metal-mecânico da Serra gaúcha, elaborando assim uma análise de potencialidades e necessidades, identificando fatores favoráveis e desfavoráveis ao seu desenvolvimento, otimizando recursos e esforços para construir uma visão de futuro conjunto e elaborar um plano de ação (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL, 2003).

O ponto máximo do evento foi a construção de forma coletiva da visão de futuro do Setor Metal-mecânico da Serra gaúcha que ficou assim constituída:

Ser referência mundial de produtos competitivos que, permanentemente, agreguem inovação tecnológica, com integração das entidades Públicas e Privadas, melhoria dos processos de gestão, gerando qualidade de vida com preservação do meio

ambiente (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL, 2003).

Como resultado, também foi elaborado um plano de onze ações estratégicas envolvendo todas as entidades participantes, com os devidos responsáveis pela viabilização. O referido planejamento estratégico encontra-se no Anexo A.

No final de 2003, esse plano estratégico foi apresentado à Comissão Interministerial do governo federal, que esteve em visita a Caxias do Sul, possibilitando que se tornasse um dos cinco arranjos produtivos prioritários do governo federal, que estava prestes a lançar um plano de apoio aos APL's no Brasil.

Em agosto de 2004 foi instituído o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), pela Portaria Interministerial 200, de 3.8.04, envolvendo 33 entidades governamentais e não-governamentais, sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC). Com o apoio de uma secretaria técnica, lotada na estrutura organizacional do MDIC, tinha o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado a Arranjos Produtivos Locais, com base na articulação de ações governamentais (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL, 2007).

As atividades desse grupo de trabalho foram focalizadas, inicialmente, em onze APL's pilotos, distribuídos nas cinco regiões do País, com o propósito de testar a metodologia de atuação integrada. Um deles foi o APL Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha.

O GTP APL, com o intuito de priorizar alguns dos arranjos identificados e ampliar sua atuação, elaborou uma lista de cinco APL's prioritários por estado, que foi ratificada pelos parceiros estaduais. Essa lista foi construída considerando a maior coincidência de indicações feitas pelas instituições parceiras do GTP APL, aplicando uma linha de corte mínima por estado. Novamente o APL Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha encontrava-se nessa lista, tanto que foi convidado pelo BNDES para expor sua experiência no I Seminário sobre APL's realizado em Brasília no ano de 2004.

Isso foi um impulso para a consolidação do APLMMA; no entanto seu planejamento necessitava ser posto em prática, o que levou o grupo a estabelecer uma agenda de encontros mensais para o enfrentamento de suas ações.

Em agosto de 2006, foi promovido um novo seminário de revisão do Planejamento Estratégico do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha, estando presentes as seguintes entidades: Simecs, Senai, Prefeitura Municipal de Caxias do

Sul, UCS, Sebrae-RS e Sedai. Desenvolveu-se metodologia que buscava identificar o cenário atual do APL, os pontos fortes e fragilidades, retomando as ações propostas no último planejamento, propondo novas ações e revisando sua visão de futuro.

Nesse encontro, definiu-se o que é um Arranjo Produtivo Local, em especial o que é o APLMMA, sendo assim definido:

Constitui um tipo particular de Cluster, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos, formais e informais, entre empresas e demais instituições envolvidas. As organizações compartilham uma cultura comum e interação, como um grupo, com o ambiente sócio-cultural local (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL, 2006, p. 3).

Destacou-se nesse encontro a capacidade do APLMMA em apoiar projetos de inovação tecnológica, destacando-se os editais conquistados na Finep, no ano de 2005, num montante total de R\$ 893.719,00. Apontou-se a necessidade de se manter um banco de projetos, para encaminhar tão logo haja a abertura dos editais, que normalmente se dão em prazos curtos.

Os pontos fracos do APL estão em três fontes: nas empresas do APL, nos serviços e na governança. Nas empresas, pois a maioria desconhece as vantagens de estarem organizadas em torno do APLMMA, participa somente de ações isoladas, necessitando um maior conhecimento por parte do APLMMA das suas necessidades. Nos serviços, pela pouca visibilidade, falta de ações concretas, inexistência de uma cultura empresarial de gestão e inovação e pela escassez de recursos para capacitação, qualidade e inovação. Na governança, pelo pouco comprometimento das entidades, pela falta de uma identidade, pelas dificuldades de comunicação, pela indefinição quanto aos papéis de cada entidade participante, pelos interesses individuais, pela competição e pelos acordos e convênios não compartilhados.

No entanto, várias ações estão em andamento, como se pode perceber no organograma do APLMMA, que se organiza em torno de projetos. A figura 4 expressa essa organização.

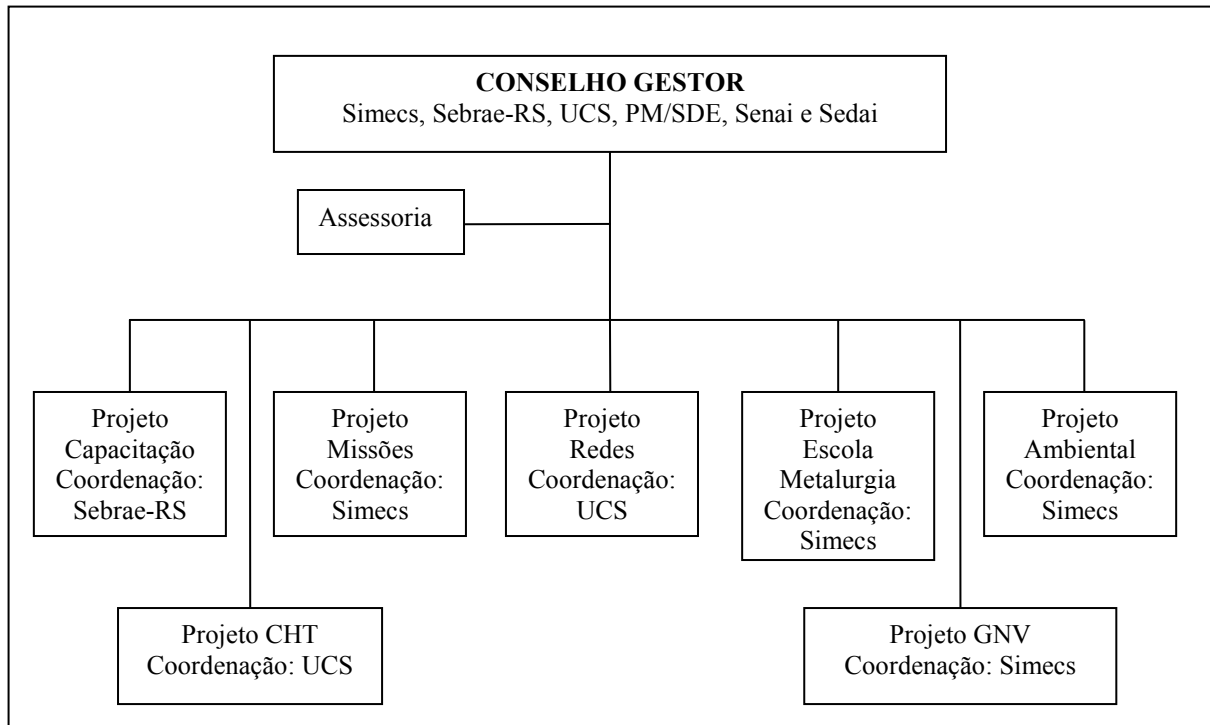


Figura 4: Organograma do APLMMA

Fonte: Adaptado do Simecs (2006).

A descrição de todos os projetos, bem como as demais informações do Planejamento Estratégico 2006, encontra-se no Anexo B.

No ano de 2007, foi renovado o termo de cooperação técnico-financeiro entre as entidades que compõem o conselho gestor da entidade, constando neste todos os direitos e deveres de cada ente, bem como a forma de organização do APLMMA; porém até o momento da conclusão desta investigação, o documento ainda estava na fase de recolhimento das assinaturas, não havendo a possibilidade de disponibilizá-lo em anexo.

Essa trajetória do APLMMA mostra-se promissora, apesar das inúmeras dificuldades em difundir uma visão de cooperação e integração que necessariamente precisa permear suas ações. As reuniões mensais se mantêm, o que possibilita que o APL tenha uma ação contínua.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Como descrito na metodologia, a presente análise está baseada nas entrevistas, na pesquisa documental das atas de reuniões do comitê gestor, nos termos de compromisso, nos convênios e termos de cooperação e nas constatações realizadas, quando da participação do investigador em duas reuniões do comitê gestor, uma em agosto de 2006 quando da revisão do Planejamento Estratégico do APLMMA e outra em novembro de 2007 quando da avaliação das atividades do ano.

O capítulo divide-se em uma descrição do perfil da governança do APLMMA, o entendimento que o grupo de entrevistados tem sobre a definição de APL e governança, para em seguida analisar as categorias analíticas definidas.

A identificação usada para os entrevistados será E1, E2... E13, como forma de preservar a identidade dos participantes da investigação, como informado a eles no momento da entrevista.

7.1 O PERFIL DA GOVERNANÇA

Com base na metodologia descrita anteriormente, é possível definir o perfil da governança do APLMMA. No total são treze pessoas que representam as seguintes entidades: Sebrae-RS, Senai, Prefeitura Municipal, Simecs, UCS e Sedai. O grau de escolaridade dos representantes é de nível superior completo, sendo que 70% possuem título de pós-graduação, alguns inclusive de mestrado e doutorado. A atuação profissional dessas pessoas distribui-se entre consultoria, ensino e empresarial. Portanto, trata-se de um grupo qualificado, com inserção no meio produtivo, seja prestando consultoria, atuando no ensino ou diretamente no sistema produtivo.

Seis entrevistados participam da governança do APLMMA desde a sua constituição, ou seja, ano de 2003, e os demais foram se integrando no passar do tempo, sendo que apenas uma pessoa faz menos de dois anos que está participando, ou seja, pode-se dizer que quase todos já participam da governança há mais de três anos, sendo este um tempo considerável para conhecer a sistemática de funcionamento.

Quando questionados sobre o porquê de fazerem parte da governança, percebe-se uma diversidade de respostas, sendo que duas pessoas afirmam fazer parte por determinação de seu superior, três pessoas por terem vaga estabelecida no termo de compromisso, uma pessoa porque gosta, duas porque estão desde o início, duas por terem relação com o setor produtivo e três pessoas por convite.

Como descrito na história do APLMMA, a iniciativa de constituição do APL foi do Simecs em consonância com o Sebrae-RS, que tem como meta nacional auxiliar na formação de APL's. Mas a história relata que o processo de constituição já havia se iniciado anteriormente por iniciativa do governo do Estado do Rio Grande do Sul, através dos sistemas locais de produção, formando os centros gestores de inovação e, *a posteriori*, uma iniciativa do Simecs para a elaboração de um plano de desenvolvimento integrado, que resultou na constituição do APLMMA. Portanto, o APLMMA surgiu pela interação de diferentes iniciativas e principalmente pela presença na região de uma especialidade produtiva, no caso, o setor metal-mecânico automotivo.

No entanto, para alguns membros, essa história não está presente, constituindo mais uma obrigação entre tantas, como presente na fala dos entrevistados.

Em razão do cargo que tenho, tem uma cadeira no comitê (E2).

Por outro lado, existem representantes que se sentem parte do APLMMA.

Primeiro porque eu gosto (E1).

Não se trata aqui de julgar os representantes, mas apenas ressaltar que o envolvimento de alguns pode ser maior do que de outros. Procura-se em outras fontes alguma forma de verificar esse contexto. Analisando as atas, é possível perceber que, desde o início dos registros até então, há uma média de participação nas reuniões da governança de nove pessoas, ou seja, na grande maioria das reuniões não estavam presentes todos os membros.

Pode-se perceber isso claramente nas duas reuniões da governança nos quais o pesquisador esteve presente, uma em agosto de 2006, quando do Planejamento Estratégico e outra em novembro de 2007 para a avaliação das atividades. Tratava-se de reuniões estratégicas, por isso a inserção do pesquisador, sendo possível perceber a ausência de alguns representantes, mostrando a necessidade de um maior envolvimento de todos para o alcance dos objetivos do APLMMA.

7.2 O ENTENDIMENTO SOBRE ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

A partir das entrevistas, foi possível observar o entendimento dos membros da governança sobre o conceito de Arranjo Produtivo Local. É importante destacar que a entrevista não foi disponibilizada anteriormente aos entrevistados, não havendo a possibilidade de buscar definições teóricas. Dada a análise, é possível perceber elementos comuns presentes nos discursos, como união e trabalho conjunto. A seguir se destacam algumas falas dos entrevistados sobre o que entendem por APL.

Empresas do segmento unidas (E1).

Conjugação de interesses (E2).

Trabalho unido, em conjunto (E3).

Conjunto da cadeia produtiva (E4).

Organização das empresas de um determinado segmento (E5).

Reunião de todo o esforço produtivo de uma área geográfica (E6).

Concentração de empresas de uma especialidade produtiva com interação e governança de entidades públicas e privadas (E7).

Concentração de empresas de uma especialização produtiva e onde haja governança (E8).

Grupo de entidades unidas (E9).

Empresas de um determinado segmento, fisicamente e geograficamente localizadas (E10).

União de forças (E11).

Ordenação de projetos necessários para o setor (E12).

União de cidades (E13).

Diante das conceituações dadas pelos entrevistados, pode-se perceber que há certo entendimento, mas ainda parcial se comparado ao conceito de Villaschi Filho e Campos (2002), para selecionar um. Estes descrevem Sistemas ou Arranjos Produtivos Locais como,

[...] atores (não necessariamente e exclusivamente empresariais e/ou concentrados em espaços contíguos) que, mesmo obedecendo a lógicas distintas e não necessariamente convergentes (pública/privada; empresarial/governamental/terceiro setor), estabelecem (ou estão em condições de estabelecer) relações de cooperação no aprendizado voltado para inovações que resultem em maior competitividade empresarial e capacitação social (VILLASCHI FILHO; CAMPOS, 2002, p. 14).

Ainda se percebe uma relação muito forte somente com as empresas, apesar de participarem da governança todas as entidades que teoricamente devem estar presentes em um APL, como instituições de ensino, entidades representativas, governo e base produtiva. Ressalta-se que se encontra no folder elaborado por todos os membros da governança, uma definição de APL.

Constitui um tipo particular de Cluster, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos, formais e informais, entre empresas e demais instituições envolvidas. As organizações compartilham uma cultura comum e interagem, com um grupo, com o ambiente sociocultural local (APLMMA, 2007).

É interessante perceber que aparece de forma explícita em cinco falas o elemento união, e de certa forma implícita em outras. Os conceitos tratados teoricamente não trazem esse elemento de forma explícita, podendo ser algo novo a ser acrescentado em futuras conceituações de APL, ou até mesmo elemento de análise em futuras investigações, para entender o que é união na percepção dos entrevistados.

Ainda da mesma questão, tendo em vista ser uma entrevista semi-estruturada, com direito a deixar o entrevistado se manifestar de forma natural, observa-se que dez entrevistados de um total de treze manifestaram-se em relação ao porquê de formar ou atuar em APL, uma espécie de justificativa para sua conceituação. Destacam-se algumas falas e analisam-se os resultados a seguir.

- [...] para vencer. Hoje cada vez mais o mercado, os concorrentes lá de fora, a China, Turquia, qualquer mercado que tenta invadir aqui (E1).*
- [...] visando o aprimoramento das ações, a capacitação e a busca de resultados e objetivos comuns (E2).*
- [...] em função de busca de resultados de determinadas áreas (E3).*
- [...] mostrar os produtos lá fora como uma coisa boa, bem-feita, e que vão tornando o Estado conhecido [...] ganhar na exportação (E4).*
- [...] para que estas possam se tornar mais competitivas perante a globalização toda que está aí (E5).*
- [...] com um determinado foco, no nosso caso, por exemplo, [...] área automotiva e metal-mecânica (E6).*
- [...] desenvolvimento desse arranjo (E8).*
- [...] melhorar, atualizar, renovar tudo aquilo que cerca o arranjo (E9).*
- [...] capazes de melhorar as condições do contorno, capazes também de interligar a oferta e a procura de bens e serviços e de oportunidades (E11).*
- [...] para melhorar o desempenho das empresas (E13).*

Claro que na conceituação teórica também está presente a causa e o efeito do APL, sendo possível perceber a preocupação com os resultados, seja no enfrentamento da concorrência, seja na capacitação, nos ganhos de exportação, nas novas oportunidades, enfim, em tudo aquilo que é possível absorver da integração de entidades e empresas de uma determinada região, no caso de um APL, em benefício do todo.

7.3 O ENTENDIMENTO SOBRE GOVERNANÇA

Um ponto importante para a investigação era observar, entre os representantes das entidades, seu entendimento sobre o termo governança. As manifestações, na sua maioria, estão equilibradas em torno de um entendimento, fruto de suas experiências de trabalho no

APLMMA. No entanto, o termo não é muito utilizado, sendo mais usual a governança identificar-se como comitê gestor. A seguir, parte das respostas dos entrevistados.

Em termos de governança eu acho que deveria assumir quem tem mais capacidade de até divulgar, mais força de informação, mais força política, até para influenciar em outros órgãos [...] pra nós o ideal é que fosse a prefeitura [...] mas a prefeitura não mostrou tanta vontade assim (E1).

Governança é um sistema moderno de gestão [...] perfeita sintonia entre as partes, buscando sempre soluções, principalmente para os que mais necessitam (E2).

Governança eu vejo muito próximo com a gestão. Governança é muita coisa, não é só fazer andar, é também pensar no amanhã [...] eu acho que isso é acima de tudo, planejar, executar ações que possam, digamos assim, garantir o pleno êxito da atividade (E3).

Governança é esse trabalho em conjunto, são essas decisões, definições, colocar o que se quer trabalhar, priorizar [...] é um trabalho que você vai levar adiante com o esforço de todos (E4).

É o processo de coordenação, de gestão, de alguma instituição, de alguma entidade por diversas pessoas (E5).

É um modo de gestão. Não só a gestão administrativa, mas também a gestão de interesses, uma gestão de políticas, de forma que os melhores interesses, as melhores atividades, as melhores práticas [...] elas possam confluir num objetivo único que é o crescimento do APL [...] envolve confiança [...] transparência e ética nas relações (E6).

Conjunto de entidades-líderes que realmente têm condições de conduzir o processo e promover mudanças junto às empresas, porque elas que podem estar trabalhando a cultura (E7).

Governança são todos esses atores [...] atores coadjuvantes [...] porque o grupo de empresas na verdade com sua especialização produtiva [...] são os atores principais [...] e a governança são todos esses outros atores que estão aí e que, na teoria têm um papel muito importante para auxiliar no desenvolvimento desse grupo de empresas (E8).

São entidades que se agruparam, que escolheram representantes dentro das entidades para coordenar um trabalho em conjunto [...] em benefício das empresas (E9).

A palavra deve vir de governo, de governar, de tomar decisões [...] como o APL se estrutura para a tomada de decisões (E10).

Governança é a capacidade de você ter um controle do processo e através de ferramentas que podem ser indicadores [...] você transmitir a imagem [...] que você constrói, que você detém a governança [...] então com isso você transmite confiança, e tendo confiança você tem recursos, você tem parceiros, você tem quem acredita no teu projeto (E11).

É uma gestão desses projetos todos [...] gestão de objetivos, gestão de trabalho, gestão de tarefas (E12).

Junção de entidades em prol de algo comum (E13).

Percebe-se, em algumas falas dos entrevistados, a definição ligada ao controle, principalmente quando se quer dar a governança a uma entidade, empresa ou pessoa. Não por acaso, pois a palavra *governança* tem sido bastante utilizada no contexto empresarial, com o objetivo de atrair investidores, principalmente quando se está no contexto das bolsas de valores, que denota prestígio a empresa possuir uma governança composta por pessoas reconhecidas.

No entanto, a maioria dos entrevistados entende que governança é o trabalho em conjunto das entidades que fazem parte do APL, na busca de objetivos comuns. Destaca-se que a governança do APLMMA é uma governança público-privada, da qual participam

representantes das seguintes entidades: a) Simecs, sindicato patronal que envolve as indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico, como representante da base produtiva; b) Sebrae-RS e Senai, entidades ligadas ao governo federal; no entanto, não são consideradas entidades públicas, estando a serviço das empresas; c) UCS, universidade comunitária, privada, porém não possui um dono, sendo oriunda da comunidade, e gerida por representantes da sociedade; d) Sedai, entidade pública, representando o governo estadual; e e) Secretaria de Desenvolvimento, representando o poder público municipal.

Nos moldes do que cita Humphrey e Schmitz (2000), a governança público-privada, em nível local, consiste em redes de políticas regionais e locais, que é o que efetivamente se tenta fazer no APLMMA; no entanto, ainda se tem algumas dificuldades de articular essa rede.

Duas situações são claras. Uma é o município de Bento Gonçalves, que é o segundo maior município em PIB da Serra gaúcha, e que não faz parte da base do Simecs, não participando das ações do APLMMA, mesmo que existam no seu território muitas empresas e entidades que possuem interesses em relação ao setor metal-mecânico automotivo. Outra situação é em relação aos demais sindicatos representativos ou a associações, como o Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho (Simplás), que representa mais de quatrocentas empresas processadoras da metade das resinas plásticas do RS (Infoplás, 2007), que fazia parte no tempo do SLP Autopeças e que, atualmente, não faz parte ou a Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS (Microempa), que representa mais de quatrocentas pequenas empresas, sendo a maior parte delas prestadora de serviços para o setor metal-mecânico automotivo. Essas situações merecem atenção da governança.

Humphrey e Schmitz (2000) identificaram quatro tipos de governança, de mercado, redes, quase-hierárquica e hierárquica, com um enfoque na cadeia produtiva. Como a presente investigação não aprofundou os estudos na cadeia produtiva, ficando somente no nível da governança do APL, necessitaria de um estudo mais aprofundado. No entanto, com base na pesquisa documental, na observação simples e nas entrevistas, é possível identificar uma aproximação do APLMMA com a forma de governança em redes ou quase-hierárquica.

Em redes, pois existe certa cooperação entre os pares, por exemplo, a demanda das grandes empresas para o APLMMA de capacitação dos fornecedores, demonstrando a necessidade e a vontade em construir parcerias com as empresas locais. Outro exemplo seria o projeto redes de cooperação, que busca articular as empresas para ações conjuntas de forma cooperada.

Quase-hierárquica, pois a força das grandes empresas locais, que estão inseridas na região é notória, sendo quase inevitável certo controle sobre toda a cadeia, tanto pela demanda do mercado, que pode retrair a produção ou vice-versa e afetar a todos. Mas essa é uma afirmação que necessita um aprofundamento na investigação.

Nesses mesmos moldes, está a abordagem de Storper e Harrison (1994), que investigam as cadeias produtivas. De acordo com o referencial teórico abordado pelos autores, o APLMMA estaria muito próximo da tipologia anel-núcleo com empresas coordenadoras; no entanto, uma investigação aprofundada sobre a cadeia produtiva seria necessária para realizar tal afirmação.

Na prática, a gestão do APLMMA é exercida pelo Simecs, que possui uma pessoa contratada que presta assessoria; porém, as decisões são tomadas em reunião do comitê gestor, que ocorrem mensalmente. Mas a forma de gestão é tema da próxima seção, em que estão relacionados os resultados das entrevistas com as demais abordagens teóricas.

7.4 A FORMA DE GESTÃO DO APLMMA

As entrevistas, a pesquisa documental e a observação simples desvendam a forma de gestão do APLMMA na ótica da governança. Para isso, procura-se perceber a opinião dos entrevistados quanto às reuniões, ao processo de comunicação, à tomada de decisões, enfim, o processo administrativo.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, é possível definir algumas categorias analíticas. A primeira a ser revelada é a categoria analítica direção, que está relacionada à coordenação, liderança, gestão, organização, influência, aos resultados, enfim, às unidades de análise que, agrupadas, formam essa categoria. Uma segunda categoria analítica é o relacionamento, estando nesta as unidades de análise: confiança, cooperação, parcerias, trocas e redes. Nas seções seguintes, são abordadas e analisadas essas categorias analíticas de forma detalhada.

7.4.1 A categoria analítica *direção* no APLMMA

De forma geral, todos vêem como positiva a forma de gestão, principalmente com relação ao formato das reuniões mensais da governança, entendendo como adequada a periodicidade. No entanto, uma série de observações são elencadas quanto à forma de gestão, que, no entendimento do pesquisador, estão relacionadas à direção do APLMMA. Ressalta-se que, apesar de haver um termo de cooperação técnica e financeira que define o papel de cada entidade, em momento algum o mesmo foi mencionado pelos entrevistados, denotando ser esse mais um instrumento jurídico formal, do que um instrumento efetivo de gestão.

A questão da direção do APLMMA esteve presente em todas as entrevistas, principalmente quando se questionava sobre a forma de gestão e sobre a influência de cada entidade em todo o processo.

Algumas manifestações são transcritas para posterior análise.

O SEBRAE assume um pouco a coordenação; assim, eu te diria assim, bem forte [...] mas fica nas mãos do [consultor contratado pelo Simecs], que representa também o Simecs, uma pessoa que também já tem experiência, já tem convivência com outros APL's fora da região, eu acho que tá muito bem conduzido (E1).

A gestão de nosso APL ela é positiva eu acho, e ela é eficaz justamente porque tem um sindicato de categoria econômica [...] esse sindicato contratou um profissional principalmente que fica coordenando de uma forma geral (E3).

Acho bem completa essa forma de gestão, pela diversidade e complementaridade das entidades que participam do grupo [...] isso aí fecha um conjunto de idéias, de visões, que vão conseguir dar um todo (E4).

Aí o Simecs contratou um consultor do próprio Sebrae e que se dedica eu não me engano 40 horas [mensais] para o projeto (E11).

Cabe ressaltar que o Simecs, no ano de 2005, contratou uma pessoa, com experiência em APL, consultor do Sebrae-RS, para auxiliar nas questões relacionadas ao APLMMA. Essa pessoa passou a coordenar as reuniões, elaborar as atas, articular projetos, coordenar o processo de Planejamento Estratégico e, ao mesmo tempo, representar o Simecs, quando da ausência dos representantes formais, com voz ativa na governança.

Quando o entrevistado fala que a coordenação é forte por parte do Sebrae, na realidade ele está se referindo a um projeto, o de capacitação, que é coordenado pelo Sebrae-RS e que tem se mostrado um projeto mais ativo. No entanto, o Sebrae-RS tem sido visto como um financiador de alguns projetos, como a capacitação e as missões empresariais, talvez daí se relacione que detém uma coordenação, o que na realidade não acontece. No transcorrer da análise são abordados os projetos do APLMMA, ficando mais clara essa manifestação.

No entanto, há certa confusão em relação a quem é o ‘dono’, ou quem coordena o APLMMA. Em algumas falas, é possível identificar essa situação, que pode estar afetando o desempenho do APL, sendo um ponto com necessidade de melhor entendimento.

Sempre é difícil porque são várias partes envolvidas né, e ali também tem um jogo de beleza (E1).

[...] muitas vezes a pauta vem pronta e só com assunto específico de interesse de uma entidade e se deixam algumas outras questões que são importantes de lado (E8).

Eu acho que a gente tenta fazer gestão, mas não faz, efetivamente esse APL não tem uma gestão, não enxergo isso [...]. O processo de tomada de decisão ele é na maior parte das vezes unilateral, o parceiro que detém maior poder é o Simecs, isso é muito claro e em algum momento ele se associa a um ou outro conforme o interesse (E6).

Acho que se perdeu muito e acho que não existe um entendimento do que é APL, por parte, não de todos, mas acho que não existe uma opinião, digamos, um alinhamento sobre o que seja APL [...] o que se quer com esse trabalho, que é desenvolvimento, que a gente precisa ter uma visão sistêmica, não só focar interesses individuais (E7).

Ele é tomado (tomada de decisão), digamos assim, em termos de metodologia, eu acho que de uma forma, vamos dizer assim, precária, às vezes alguns interesses, às vezes já pré-agendados são colocados dentro do APL de uma maneira que aquilo já está encaminhado dentro de algumas situações [...] não há uma discussão adequada do assunto para que depois ele continue um encaminhamento (E10).

Destacam-se estas passagens não tão positivas como forma de perceber que ações são necessárias. Os próprios entrevistados indicam algumas formas que poderiam minimizar tais situações.

[...] na verdade o que eu imaginaria como uma forma de otimizar a própria governança [...] seria montar uma espécie de um escritório, onde tivesse pessoas trabalhando um tempo maior e se dedicando a isso. [...] O poder público poderia encarar isso como uma excelente oportunidade. [...] tudo bem que seja o Simecs então, mas que tivessem recursos e aí todas as entidades deveriam aportar recursos, dizendo, vamos fazer uma salinha, põe a plaquinha escrito APL, vai ter uma pessoa permanentemente, uma pessoa capacitada, que vai fazer as agendas, que vai fazer as reuniões e tudo mais (E11).

Eu acho que a gente precisaria uma ação mais forte, principalmente com investimento pesado, nós temos aí o Sebrae, a prefeitura, o próprio governo que pode ajudar através da Sedai (E1).

A governança de um Arranjo Produtivo Local, como abordado teoricamente, pode ser exercida de diferentes formas, como por exemplo, pode ser hierárquica ou não-hierárquica. Muito depende de sua forma de organização. Percebe-se no APLMMA uma vontade das entidades participantes em congregar esforços, porém, boa parte dos membros da governança exerce essa atividade de forma voluntária, em consonância com suas atividades profissionais diárias. Além de exercerem a governança, acabam sendo os executores de muitas das ações.

Observando a experiência do Norte da Itália e de Santa Catarina, no Brasil, descritas por Casarotto Filho (2007), visualiza-se a possibilidade de adaptação de algumas práticas no APLMMA. No Norte da Itália, as associações são as entidades que acabam assumindo a direção do distrito industrial, apoiada por todas as demais entidades. No APLMMA, por mais

que haja um esforço das entidades para desenvolver um trabalho de coordenação em conjunto, e por mais que o Simecs tente ser o articulador, ainda falta algum elemento para que as iniciativas realmente deslanchem.

O SIMECS é um sindicato patronal, que representa parte da base produtiva da região. Foi fundado em 1957; portanto, no ano de 2007 completou 50 anos de atividades, como “entidade voltada à capacitação humana e tecnológica das empresas [...] sempre atenta às necessidades específicas de sua categoria, estimulando a melhoria contínua” (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL, 2007).

Representa que o Simecs exerce essa atividade, por não haver outra entidade disposta a assumir tal desafio, recaindo sob sua responsabilidade empresas que não são da sua base, municípios que não fazem parte de sua região de abrangência, enfim, uma atividade que está além de suas atribuições.

Para alguns dos entrevistados, o motivo que as ações não ocorrem na forma esperada, é pelo fato de a governança ter optado por projetos audaciosos, que não dependem exclusivamente do APLMMA. Também por ser um arranjo produtivo diversificado, que engloba o setor metal-mecânico, de autopeças, montadoras e eletroeletrônico. Portanto, a complexidade é bem maior se comparada a outros arranjos produtivos, que produzem somente um determinado produto. A fala de um dos entrevistados destaca essa visão.

O grande problema de nosso APL, comparado com diversos e vários APL's que nós temos aqui no Brasil afora, e mesmo aqui no Estado, é a sua diversidade, nós temos uma diversificação muito grande de atividades (E12).

O que para alguns é uma dificuldade, em nível teórico é destacado como um diferencial da região. Destaca-se trabalho de Breitbach (2007), que caracteriza a região de Caxias do Sul como diversificada, respondendo ao desenvolvimento regional com maior consistência, face ao grau de incertezas e de riscos que reina atualmente no âmbito da economia global. Portanto, a especialização tão apregoada por alguns teóricos, como necessária para o desenvolvimento regional, em algumas regiões, como, por exemplo, na Serra gaúcha, pode ser visto de forma diferenciada.

Le Galès e Trigilia (2004), ao analisarem diferentes experiências de distritos industriais, *clusters* e redes de empresas, chegaram à conclusão que o modo de governança varia a partir de cada realidade e muda com o passar do tempo, tomando formas combinadas ou híbridas. A presente forma de governança do APLMMA representa estar em formação, tendo em vista o curto espaço de tempo que está em funcionamento, sendo normal choque de

idéias, mostrando a necessidade de adequações e o conseqüente aperfeiçoamento na busca de uma forma que propicie o desenvolvimento regional.

7.4.1.1 *Os projetos como forma de gestão*

A forma de gestão do APLMMA se dá através de projetos. A seguir estão elencados os projetos prioritários, com uma breve descrição e seu estado atual:

- a) capacitação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: coordenado pelo Sebrae-RS, tem por objetivo a capacitação e o desenvolvimento empresarial das empresas fornecedoras de produtos, insumos e serviços às denominadas empresas-âncora. Conta com o apoio financeiro do Sebrae-RS e das empresas-âncora. É um projeto que atingiu, no ano de 2007, em torno de 250 empresas, sendo um projeto bastante ativo e com resultados apontados no Sistema Integrado de Gestão orientado para resultados, do Sebrae-RS;
- b) ações de mercado: coordenado pelo Simecs, o projeto que visa a levar anualmente empresários da base do Simecs para feiras, missões, rodadas de negócios, prospecção de mercado, visitas técnicas, exposições e eventos de cunho nacional e internacional. Atividade que conta com o apoio financeiro do Sebrae-RS, do Simecs e dos empresários participantes. No ano de 2007, por exemplo, um grupo de 20 empresários visitou duas feiras internacionais na Alemanha;
- c) formação de redes de cooperação: coordenado pela UCS, visa a formar redes de cooperação de empresas, com vistas à realização de negócios, seja na compra e venda, seja na produção e comercialização, aumentando a competitividade e a participação no mercado nacional e internacional. Conta com recursos da Sedai e da UCS. Na região, várias redes foram articuladas, sendo que duas estão ligadas diretamente ao APLMMA, uma de usinagens e outra de serralherias;
- d) Escola de Metalurgia: sob a coordenação do Simecs, visa a operacionalizar um curso ou uma escola de metalurgia na região, que atenda à demanda das empresas do segmento. Há promessa do governo federal de instalar de uma Escola Técnica em Caxias do Sul para o ano de 2009. No entanto, algumas iniciativas, em parceria com a UCS, têm sido realizadas para atender a essa demanda, com a oferta de cursos;

- e) projeto de Gestão Ambiental: sob a coordenação do Simecs, visa a avaliar alternativas para indicar a melhor e mais conveniente destinação de resíduos sólidos gerados pelas empresas do segmento, bem como atuar na busca de uma produção mais limpa e na busca de alternativas inovadoras nessa área. A realização de seminários e a informação às empresas sob a legislação ambiental têm sido algumas das ações desencadeadas;
- f) criação de centro tecnológico de testes, certificação e homologação de partes e produtos: coordenado pela UCS, visa a construir um ambiente que permita a realização de testes, certificações e homologações de produtos desenvolvidos pelas empresas do segmento. Algumas ações têm sido realizadas pela Universidade, que está buscando a certificação de seus laboratórios, para prestar alguns serviços; no entanto, a criação do centro depende de recursos, até então indefinidos; e
- g) criação de um centro de referência automotiva de gás natural: coordenado pelo Simecs, visa a implementar um centro tecnológico que responda tanto pela inovação em produtos quanto por processos, ao Programa de Massificação do Uso de Gás Natural, tendo como parceira a Petrobrás. O convênio estava praticamente pronto para ser assinado; porém, com a crise do gás natural, o projeto está no aguardo da normalização da situação para nova articulação política.

Os projetos são tema de todas as reuniões, pois é a forma de o APLMMA mostrar resultados; no entanto, é perceptível na fala dos entrevistados questões relacionadas a eles.

Os resultados são lentos, não temos assim um resultado objetivo imediato, mas aos pouquinhos a gente sente que tá formando corpo (E1).

Só percebo resultados positivos, embora que lentos (E2).

Coisas que não acontecem como a gente queria com tanta rapidez, são resultados de questões políticas [...] nunca falta de esforço (E3).

Se consegue ter uma visão diversificada, cada entidade consegue dar a sua contribuição sobre necessidades, sobre vantagens, sobre desvantagens, a gente vem fazendo um trabalho, assim que se está chegando (E4).

Hoje a gente consegue trabalhar com um planejamento estratégico definido a curto, médio e longo prazo e dentro desse planejamento estratégico estabelecer projetos (E5).

Há algumas questões políticas, das próprias entidades por trás [...] que a gente não consegue compreender no todo o que acontece. Os resultados do APL são poucos [...] porque nenhum dos projetos a não ser aquele do Sebrae, conseguiu ter uma visibilidade grande [...] há uma inércia muito grande pra gente se movimentar e fazer isso acontecer (E6).

Eu acho que existe muito o meu trabalho, o teu trabalho, o trabalho do outro e a gente não consegue, nós né, não conseguimos ter um alinhamento e ir pelo mesmo caminho. [...] a gente pode constatar que é um ou dois que andam bem e outros que vão mais lentos (E7).

Nós somos mais desenvolvidos no projeto de capacitação [...] e as missões técnicas (E8).

Existem vários projetos dentro do APL, o andar dos projetos individuais em maior ou menor velocidade, ou atingir seus objetivos, depende muito daquele grupo isolado que tá lá, não do APL (E10).

Eu tenho certeza que os resultados poderiam ser duplicados, triplicados, quadruplicados com facilidade, inteligência e com pouco esforço e com poucos recursos, mas precisaria ter dedicação [...] precisaria ter um investimento de tempo maior (E11).

Eu vejo que alguns projetos estão com uma velocidade muito lenta em função da sua característica, em função de sua envergadura, em função de sua grandeza, se nós tivéssemos optado por projetos mais simples, menores, mais específicos, certamente nós não estaríamos nos questionando (E12).

A gestão por projetos é um diferencial do APLMMA, que tem mostrado alguns resultados positivos, sendo possível perceber a preocupação da governança com a lentidão de alguns. Tem razão o entrevistado E12 quando diz que os projetos são de uma envergadura considerável e que não dependem somente da força da governança, dependem de ações políticas, de articulação, deixando os representantes sem poder de ação. Um ponto a se analisar seria se a centralização por parte do Simecs de quatro dos sete projetos é a melhor forma de gerir os projetos.

Na reunião de avaliação dos projetos, realizada em novembro de 2007, na qual o pesquisador participou como observador, ficou clara a falta de integração e comunicação da governança, pois muitas ações são desenvolvidas pelas entidades parceiras de forma desarticulada com os projetos. Nas entrevistas essas situações já haviam aparecido, como por exemplo, na seguinte.

O Sebrae tá fazendo uma ação, o Simecs tá fazendo outra no mesmo dia e eu não tô sabendo e é para as mesmas pessoas, e o público é o mesmo (E7).

O coordenador de cada projeto tem a autonomia de formar um grupo de trabalho, com os parceiros da própria governança ou com outros que entende necessários para o alcance dos objetivos. Por isso a manifestação de alguns entrevistados.

[...] porque nós temos de mês em mês uma reunião do grupo de trabalho que também participa do conselho gestor [...] estamos nos reunindo de quinze em quinze dias (E9).

[...] o andar dos projetos individuais em maior ou menor velocidade, ou atingir seus objetivos, depende muito daquele grupo isolado que está lá (E10).

Percebe-se na prática do APLMMA uma aproximação com os resgates teóricos realizados anteriormente. Os estudos de Markusen (1995) sobre os distritos industriais, que estão de certa forma relacionados com a abordagem das agências de desenvolvimento investigadas por Casarotto Filho e Pires (2001), é possível visualizar que o APLMMA possui algumas características. No nível de governança, os distritos industriais marshallianos têm uma presença forte do governo, o que não é o caso, pois, como se viu nas manifestações, a maior influência é do Simecs, participando os governos municipal e estadual; porém, não exercem influência significativa, agem mais como parceiros. Nos distritos centro-radiais, a

governança é forte de empresas-chave, sendo essa uma perspectiva no APLMMA, porém com necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre toda a cadeia produtiva.

Em relação às agências de desenvolvimento regional, descritas por Casarotto Filho (2003, 2007), representa que o Simecs tenta fazer esse papel, porém acredita-se que ele deva ser mais um parceiro, e que a governança pudesse desempenhar o papel de agência. Hoje, ainda lhe faltam recursos de todas as ordens para atingir o nível de uma agência de desenvolvimento, sendo de se analisar a pertinência de tal investida.

Já Gereffi (2001) aborda a governança das cadeias produtivas, que podem ser coordenadas pelos compradores ou fornecedores. Como já foi dito anteriormente, o presente estudo não foi sobre a cadeia produtiva, representando que esta abordagem no APLMMA não seria a mais adequada.

A abordagem de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) está mais focada na governança de redes de empresas; no entanto, alguns elementos são possíveis de relacionar com a presente análise. Uma das circunstâncias que faz emergir a governança e prosperar é a frequência nas interações, havendo a mesma necessidade entre a governança do APLMMA, pois, quanto maior o número de interações entre os membros, maior a reciprocidade e a reputação entre os membros e, conseqüentemente, menos sanções são necessárias. O que gera essas sanções ou reputação é o aninhamento estrutural, que conecta todos os atores, fazendo o papel de articulação, mostrando haver a necessidade, mesmo em redes de empresas de um sistema que forme uma consciência coletiva entre os membros, sendo de igual importância em um APL.

Na próxima seção, analisa-se a categoria analítica *relacionamentos*, quando serão tratadas as questões de integração de uma forma articulada com outros elementos que indicam caminhos para soluções ou formas de amenizar as situações descritas anteriormente.

7.4.2 A categoria analítica *relacionamento* no APLMMA

A categoria analítica *relacionamento* procura congrega alguns elementos presentes nas entrevistas e que dizem respeito à interação, confiança, integração e cooperação. A análise se dá com base no referencial teórico sobre governança e sobre capital social.

A entrevista semi-estruturada tinha por objetivo perceber que elementos subjetivos poderiam estar influenciando a governança na execução de suas atividades. A partir do resgate teórico, percebe-se que a confiança é um elemento básico de uma relação. Como se

trata de um grupo que interage em prol de objetivos, uma das questões era procurar saber qual o entendimento sobre confiança e se percebiam confiança entre o grupo.

Inicialmente, verifica-se o que entendem por confiança. A seguir alguns entendimentos.

[...] princípios e imagens das instituições que eles representam e eu acho que realmente que eles se comprometem (E1).

[...] confiança se estabelece em função da capacidade de todos (E2).

[...] confiança vem um pouco de fé, né, eu tenho fé em alguma coisa, eu confio [...] é acima de tudo uma posição de quem quer construir junto, de quem pensa, olha algumas coisas junto [...]. é preciso haver um despojamento de todo mundo em busca de um objetivo comum (E3).

É trabalhar junto, é conseguir colocar as deficiências, mostrar que tal coisa deve ser, expor que tal coisa é o que precisa ser mais abordado no momento, se dá uma força maior, eu acho que é saber que vai ter o apoio (E4).

[...] cumprir com aquilo que se propõe num projeto desse porte (E5).

[...] é conhecer os objetivos de cada instituição e poder lidar abertamente com as estratégias pra atingir os objetivos (E6).

[...] confiança é tu ter transparência, pra poder falar, pra fazer as colocações, pra qualquer pessoa, sem ter receio, que isso vai ser interpretado mal, ou levado de forma diferente (E7).

Confiança é trocar idéias e sabendo que vai haver o respeito dos pontos de vista que cada um defende e que aquilo realmente vai ser tratado visando um objetivo maior e que você possa apresentar idéias e dividir as idéias, mas também compartilhar o êxito depois [...] então acima de tudo acho que confiança é respeito, é em muitos casos é sigilo, mas principalmente compartilhamento (E8).

É eu acreditar que eu não estando [...] as entidades que lá estão fazendo essa atividade vão estar fazendo, me representando como se eu estivesse lá (E9).

[...] confiança é algo que demora, exige investimento, paciência, exige [...] acreditar que é possível chegar lá uma hora dessas (E10).

A confiança é a base dos negócios, é a base do relacionamento [...] fácil de perder e difícil, trabalhosa de ser criada (E11).

Confiança é um credo, é uma fé (E12).

É acordar algo com alguém e saber que este alguém não ultrapassará os limites (E13).

Como confiança é algo subjetivo, as definições dos entrevistados seguem na mesma linha, pois cada qual tem seu próprio entendimento. A tentativa de sistematizar descaracteriza; mas, na perspectiva de saber o que a governança entende por confiança, pode-se dizer que são princípios, imagens, comprometimento, capacidade, fé, trabalhar junto, buscar objetivos comuns, é apoiar, trocar idéias, é cumprir, conhecer, falar abertamente, transparência, não ter receio, respeito, compartilhamento, sigilo, investimento, paciência, acreditar, é a base, é limites.

Categorizando a partir do que Rousseau et al. (1998) disseram, pode-se constatar que a confiança presente no APLMMA é do tipo relacional, que deriva da freqüente interação entre as pessoas. A emoção está presente no relacionamento entre as partes porque, a longo prazo, a interação conduz à formação de carinho e interesse recíproco. A dinâmica desse tipo de confiança relacional gera uma potencial capacidade de aumento ou diminuição dos laços.

A confiança relacional envolve troca, vínculos e um maior nível de confiança nas intenções da outra parte. As expectativas em relação ao outro podem sobreviver, principalmente se as partes fizerem um esforço para manter a boa-fé e um procedimento justo em suas interações.

Com base na definição consensual de Rousseau et al. (1998), na qual definem confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar certa vulnerabilidade, baseada em expectativas positivas das intenções ou dos comportamentos de outros; representa que todos os adjetivos para caracterizar a confiança, expressos pelos entrevistados, têm uma perspectiva positiva, estando as definições em consonância com o conceito do autor.

Porém, o fato de haver um termo de cooperação técnica e financeira assinado entre as partes, apesar de não ser mencionado pelos entrevistados, denota a necessidade de as entidades se resguardarem do risco das transações, como descrevem Rousseau et al. (1998), Humphrey e Schmitz (1998) e Urze (2006).

Uma segunda questão, interligada às anteriores, tentava saber se os entrevistados percebiam confiança entre eles. As manifestações foram surpreendentes, pois, de certa forma, podia-se imaginar que a pergunta, por ser direta, pudesse ser vista com resistência. No entanto, seis dos treze entrevistados responderam que não confiam plenamente no grupo. No entanto, percebem que há um crescimento, fruto do tempo de relacionamento. A seguir algumas manifestações, inicialmente de quem confia.

Eu acredito que todo o grupo que tá ali, pelo menos os representantes das entidades que fazem parte, são pessoas que transmitem os princípios e imagens das instituições que eles representam e eu acho que no momento que eles realmente se comprometem, pode-se ter confiança nisso aqui (E1).

[...] eu posso dizer que nesses dois anos e meio aí, nunca teve nenhum desentendimento entre as partes, sempre as coisas convergiram para o bem comum, interesses comuns (E2).

Nós confiamos em nosso APL, temos uma confiança entre nós porque já se sabe que todos têm um objetivo saudável e positivo (E3).

Se percebe confiança. A gente sente que existe uma cumplicidade ali, a gente sente que tá caminhando junto (E4).

[...] creio que a gente consegue perceber confiança, porque se não fosse isso [...] eles deixariam de ser parceiros, porque nós dependemos muitas vezes um do trabalho do outro (E5).

Eu observo isso, claro que algumas vezes a gente tem que um puxar a orelha do outro, isso em relações entre pessoas e entidades é normal, mas na grande maioria a gente sempre observa isso (E9).

Existe e vem melhorando com o tempo (E13).

Outro grupo não consegue perceber da mesma forma. Destacam-se algumas manifestações nesse sentido, opostas aos primeiros.

[...] a gente não percebe confiança entre os representantes do grupo gestor, talvez eu esteja sendo um pouco dura até, mas em diversos momentos eu percebi que as informações elas não são abertas para todos (E6).

[...] eu acho que não existe confiança, não existe transparência em muitas coisas, chega dar medo, chega lá e pensa como é que eu vou dizer [...] confiança ou existe ou não existe, eu acho que não existe um meio-termo de confiança, acho que a gente tá construindo isso (E7).

[...] nós estamos melhorando muito nisso, estamos crescendo muito nesse aspecto, nos desenvolvendo. Mas ainda sinto que é preciso trabalhar essa questão da confiança (E8).

[...] na prática a gente vai construindo uma confiança [...] Então também as pessoas têm se dado a oportunidade de perceber de que eu querer me beneficiar sozinho pode não ser bom pra mim e isso já aconteceu no grupo (E10).

Percebo confiança sim e percebo também desconfianças. Percebo as duas coisas. Em determinadas matérias, confiança; em determinadas matérias, desconfiança. Percebo política saudável, política política, e percebo individualismos e percebo excelentes gaps e oportunidades de aproximação, em todas as entidades, por problemas internos relativos a cada uma delas, por questões culturais e por questões de poder também existem diferenças, de ser o 'pai da criança', de estar à frente, lógico umas dependem mais do voto, de ter voto, e não ter voto, ou da sua sucessão, ou da sua permanência, e tudo mais, e tudo isso tá misturado nas reuniões e no ritmo (E11).

[...] eu acho que as pessoas estão começando a confiar um no outro, estão começando a fazer um trabalho de equipe, estão começando a se abrir um pouco mais, coisa que no começo era um pouco difícil, cada um trabalhava um pouco mais na sua redoma, trabalhava muita mais de uma forma individual, agora as coisas estão sendo muito mais socializadas, muito mais compartilhadas, os problemas de uma liderança ela é dividida com outros e esses outros podem ajudar e ajudam, independente se é ou não do seu setor (E12).

Aqui talvez esteja o ponto importante da pesquisa, na medida em que existe um grupo que está pensando todo um setor, para não dizer uma região, e esse grupo não está coeso, existindo elementos de desconfiança. O porquê disso, por se tratar de questões subjetivas e individuais, pois não se tem nenhum fato coletivo que possa justificar tal situação, não é possível concluir nesta pesquisa. Todavia, algumas suposições são possíveis de se fazer, com base em algumas evidências presentes nas entrevistas, na base documental, no referencial teórico e na observação simples.

Com base nos outros elementos de pesquisa, percebe-se que há no grupo algumas entidades nas quais a intervenção política é grande, dependente de apoio de tempos em tempos, como prefeitura municipal, governo estadual, a própria Universidade, o sindicato, enfim, em todas essas entidades sistematicamente existem eleições para a escolha de seus dirigentes, fazendo com que todas as manifestações sejam sempre positivas para não desapontar os demais. As repostas podem estar contaminadas desses elementos; porém, acredita-se que isso possa ocorrer em todas as investigações, mesmo nas mais objetivas.

Outra possível causa seria a baixa presença de capital social na região, apesar de ser uma região próspera em termos econômicos. Por que disso? Para Putnam (2002), o capital social é a inter-relação entre três fatores: a) confiança; b) normas e cadeias de reciprocidade; e

c) sistemas de participação cívica (cooperar, ajudar, zelar, promover a prosperidade, etc.). Se há um grupo que se reúne há mais de três anos regularmente, e ainda não existe confiança entre todos, é possível estar aí um ponto importante, que pode ser cultural. Breitbach (2007, p. 34) percebe que “a cooperação interfirmas, como forma de reduzir custos (por exemplo, através da elaboração de estratégias comuns de penetração no mercado externo) não aparece como um recurso utilizado de forma significativa pelos empresários da região de Caxias do Sul”, denotando que a cooperação também é um elemento a ser investigado.

Avançando-se na análise, porém sobre outra questão investigada, que procura saber da governança qual a estratégia para integrar as mais de duas mil empresas em torno do APLMMA. Uma questão mais prática, mas de difícil solução, tendo em vista o elevado número de empresas, a região de abrangência, entre outras complexidades. As respostas giram em torno de divulgar mais o APLMMA, mostrar os benefícios, e com isso, atrair as empresas, utilizando alguma estratégia para classificar as empresas, na linha do que o Sebrae-RS utiliza, e que pode-se visualizar na figura 5.



Figura 5: Estratégia do setor metal-mecânico automotivo da Serra gaúcha

Fonte: INTERNET. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>.

Essa estratégia consiste em tentar trazer todas as empresas da base da pirâmide para o topo. Hoje, são atendidas em torno de duzentas empresas de forma sistemática, trezentas empresas são demandas pontuais, e as demais recebem informações e muito eventualmente participam de alguma ação.

Em seguida, algumas idéias dos entrevistados nessa linha de ação.

Eu acho que ele [o APLMMA] por si só teria que se divulgar, teria que ser uma coisa vista na sociedade empresarial e fosse um atrativo, que ele tivesse foco em todas as micro, pequenas e médias, que aqui fosse o lugar pra eles procurarem capacitação, fortalecimento, mercado, novos clientes, novos mercados fora do

Brasil, assim que eu tento enxergar ele e eu acho que nós vamos conseguir chegar lá (E1).

Melhor comunicação. O novo folder lançado já é um primeiro passo (E2).

[...] um programa de marketing, divulgação, fazendo eventos, seminários, simpósios e que se possa trazer essas empresas e fazer realmente a divulgação da existência do APL, mas algo mais importante que isso [...] é de que forma as empresas podem se valer do APL para se tornarem mais competitivas (E5).

Uma manifestação faz um fechamento da categoria analítica *relacionamento* no APLMMA, pois tudo está interligado, desde o entendimento sobre o que seja APL, a forma da governança atuar e a prática do APLMMA. Segue a fala.

[...] eu acho que passa primeiro por a gente acreditar que é um APL de verdade, eu acho que enquanto nós não agirmos como tal e não nos entendermos como tal, e não tivermos uma governança forte, a gente não vai conseguir fazer com que os outros acreditem que isso é efetivamente um APL (E6).

Por fim, sabe-se que a integração da base produtiva, o governo e as instituições de ensino, pesquisa e extensão, se bem harmonizados podem significar uma vantagem competitiva para a região. Tenta-se observar como essas relações estão no APLMMA. De forma geral, todos vêem essas relações em um processo de fortalecimento; no entanto, há um longo caminho a se percorrer, pois os tempos de respostas são diferentes, os recursos são escassos, e os desafios são enormes. Observam-se algumas falas dos entrevistados.

Eu acho que aqui há um deslocamento muito grande [...] nós tínhamos que ter universidades ou faculdades [...] o ponto pr gente recorrer, pra pesquisa, centralizar o desenvolvimento de estudos de capacitação (E1).

[...] há uma relação entre a instituição de ensino e a base produtiva, mas ela não é constante, ela existe quando há uma necessidade e depois ela para, ela não é contínua. E com o governo ela é pequena, a interação (E6).

[...] tem que se empenhar mais, principalmente as instituições de ensino, porque as empresas precisam muito, a gente tem uma realidade, todo mundo sabe, os pesquisadores estão muito dentro da universidade e pouco nas empresas, a gente todos os dias convive com essa questão [...] o governo federal precisa conhecer mais e o estadual também, ainda eles estão muito longe da realidade. Mas existe uma pró-atividade, uma vontade de fazer, acho que isso é uma grande coisa também (E7).

[...] eu acho que as instituições de ensino, generalizando, poderiam se envolver e dar muito mais, oferecer muito mais às empresas, poderia haver uma troca muito maior da mesma forma que o governo também poderia se envolver muito mais na causa, não só sendo um órgão financiador, mas como sendo um órgão que efetivamente se envolva no dia-a-dia das empresas. E o terceiro elemento, a base produtiva, acho que também tem que dar a sua parcela de contribuição, não só criticando ou cobrando, mas também se envolvendo, entendendo como funcionam essas outras searas, digamos assim, e a interação pode ser melhorada com certeza (E8).

Uma vez as entidades trabalhavam um pouco mais isoladas, essas pelo menos que estão envolvidas no APL, e hoje elas têm uma identidade maior, elas trabalham mais em consonância com projetos elencados [...] uma união de esforços voltados pro mesmo objetivo (E12).

As manifestações reforçam a necessidade de haver uma maior interação, talvez com um esforço maior das instituições de ensino, mas na realidade há a necessidade que seja uma

espécie de tripé, com todas as partes iguais, pois de nada adianta uma entidade fazer um esforço maior e outra não.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à problemática proposta de compreender a forma de governança do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha, considerando o referencial teórico que trata do tema, construíram-se algumas considerações que possibilitasse essa resposta. De antemão se alerta que cada realidade tem as suas particularidades, como a sua cultura, a sua história, cabendo ao pesquisador entender tal realidade e adequar na medida do possível as teorias e experiências positivas presentes em outras circunstâncias.

Como se constatou na investigação, a governança do APLMMA é composta por representantes de seis entidades: Simecs, Sebrae, UCS, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Sedai e Senai. A sua constituição, como descrito anteriormente, contou com outros participantes; porém, hoje, são essas entidades que procuram se articular e desenvolver um trabalho conjunto em prol do setor metal-mecânico automotivo da Serra gaúcha. Assim, essas seis entidades são os sujeitos da investigação.

Em relação à nomenclatura utilizada e outras apontadas no estudo, como por exemplo, APL, *cluster*, distritos industriais, cadeia produtiva e outras, percebe-se que há particularidades na região que não permitem enquadrar o setor de forma exata em nenhuma delas, nem mesmo em APL. No entanto, pode-se utilizar um pouco de cada conceito e adequar ao contexto local. Não se quer aqui que a nomenclatura seja revista, mas, possibilitar a reflexão sobre o assunto, pois por vários nomes já se identificou o referido aglomerado, tais como Centro Gestor de Inovação e Sistema Local de Produção. Enfim, o que se espera é a utilização de uma nomenclatura de referência, e que as organizações envolvidas construam uma identidade, com a conseqüente agregação de valor para a região.

Uma segunda questão que se apresenta é em relação ao termo *governança*, que tem sido utilizado nos estudos em APL's. Seria esse o melhor termo, tendo em vista ser mais utilizado em outras situações, como, por exemplo, em empresas de capital aberto? Não seria esse mais um modismo dos estudos organizacionais, com vistas a reescrever coisas já ditas, com outros nomes? Acredita-se que a forma hoje utilizada pelo APLMMA, como conselho gestor, é um termo adequado. Diz-se isso, pois os estudos sobre governança mais citados estão direcionados a cadeias produtivas, como é o caso dos estudos de Storper e Harrison (1994), Humphrey e Schmitz (2000) e Gereffi (2001).

Os estudos da Redesist, de Casarotto e Pires (2001), aliados aos estudos de Markusen (1995) sobre os distritos industriais, aproximam-se da realidade e podem servir de base para

aprimoramentos da governança do APLMMA. Nesse intuito, apresenta-se aqui uma possível estrutura de APLMMA (figura 6) para ser estudada e quem sabe posta em prática, com base nas experiências italiana e catarinense.

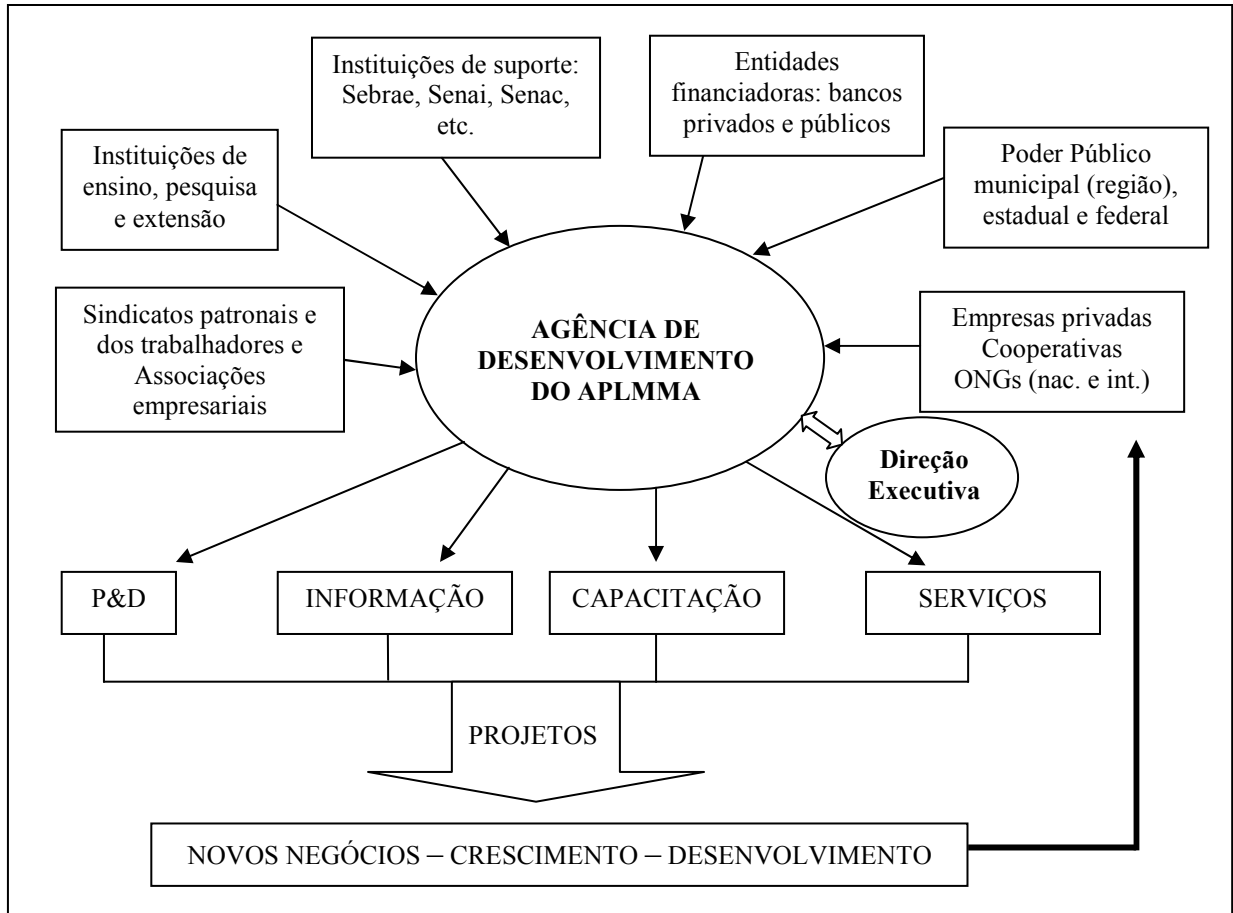


Figura 6: Modelo de uma agência de desenvolvimento setorial para o arranjo produtivo local metal-mecânico automotivo da Serra gaúcha

Fonte: Elaborado pelo autor.

A presente figura inova em alguns elementos e mantém outros já contemplados atualmente na prática do APLMMA. A idéia que talvez seja a mais marcante é a constituição da agência de desenvolvimento do APLMMA. Isso porque estaria transformando o atual conselho gestor nessa agência, com maior amplitude regional, não atrelada a entidades sindicais ou a qualquer outra que seja, mas aberta a receber todas as entidades preocupadas com o desenvolvimento regional.

Inicialmente há a necessidade de agregar todas as instituições de ensino, pesquisa e extensão, pois é sabido que há hoje em Caxias do Sul e na região várias entidades educacionais, dos mais diferentes níveis, que poderiam contribuir com ações e com o debate.

Em seguida, mas não necessariamente nessa ordem, agregar-se-iam as instituições de suporte, como o Sebrae e Senai, que já participam, incorporando outras como o Senac. As entidades financiadoras, como os bancos privados e estatais, como o Banco Regional de

Desenvolvimento (BRDE), o BNDES, além de instituições financeiras internacionais, como o Bird, também se uniriam aos esforços.

Seria necessário também motivar a participação dos poderes públicos municipais da região, e não só de Caxias do Sul, além do governo do estado, não apenas através da Sedai, bem como a necessidade da participação do governo federal com seus diversos ministérios. A participação dos representantes legislativos nessa agência seria tópico para revisão, na medida em que esse seria um espaço de debate, com proposições efetivas e não um palanque eleitoral, valendo isso para todas as pessoas envolvidas do Poder Público.

O envolvimento dos demais sindicatos representativos da região e associações regionais, além do Simecs, como o Simplás, a Microempa, a CIC, e os sindicatos dos trabalhadores, levaria a um envolvimento e conseqüente comprometimento de todos com o desenvolvimento da região, pois sabe-se que a região, produzindo resultados positivos, estes o serão para todos. E, por último, e não menos importante, há que se ter o envolvimento das empresas privadas, as cooperativas, as ONGs, enfim, a base empregadora da região.

Todos esses envolvidos no debate, com o apoio de uma direção executiva em tempo integral, culminariam em mais pesquisa e desenvolvimento na região, mais informação compartilhada, pessoas capacitadas e melhores serviços para todos. Esse desdobramento poderia continuar se dando através de projetos, com os coordenadores necessários; porém, acredita-se que o grau de envolvimento e de resultados seria maior na medida em que basicamente toda a sociedade estaria ciente das ações, podendo avaliar seus resultados.

Todo esse trabalho resultaria em novos negócios na região, o que possibilitaria seu crescimento e desenvolvimento, com resultados para todos os envolvidos, seja na forma de mais empregos, maior rentabilidade, qualidade de vida, preservação do meio ambiente, enfim, um salto de qualidade para toda a região.

Mas para que isso ocorra, sabe-se que muito depende da cola social, ou do capital social necessário. Pelo que se percebe, não há esses elementos presentes de forma significativa na região, sendo essa uma primeira ação a ser tomada, principalmente em relação à confiança que, segundo Locke (2001), pode ser produzida na região através do interesse de todos, do apoio do Poder Público e da constituição de uma governança local que monitoraria todas as ações.

O governo estadual criou em 1991, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes), uma divisão do estado em 24 regiões. Os Coredes são compostos pelos prefeitos, presidentes de câmaras de vereadores, por deputados e senadores regionais, por representantes das instituições de ensino e pesquisa e por membros da sociedade civil organizada, no intuito

de articular as regiões para o desenvolvimento local. O que se percebe é que esses conselhos têm assumido uma função mais política do que realmente um papel de articulação, como nos moldes das Agências de Desenvolvimento descritos na teoria. Poderiam cumprir o papel da agência, porém estão atrelados ao orçamento do estado, que enfrenta uma crise quase permanente, impossibilitando honrar todas as ações e se constituindo somente como instrumento político. Com a agência se quer o contrário: prever investimentos públicos e privados e um monitoramento das ações por parte da governança e da população presente na região.

No entanto, a partir do que se tem hoje e pelo caminho que se apresenta, a tendência é que o APLMMA continue trabalhando da forma como está, ou seja, com as entidades descritas envolvidas e trabalhando nos projetos. Ressalta-se que há espaço para a construção de maior confiança entre o grupo, e os resultados do APLMMA poderão depender desse grau de confiança.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram contemplados: a) resgatar o histórico do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha, descrita no capítulo 6; b) relacionar a teoria existente sobre governança e APL, com a prática do APL Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha, descrita na análise do capítulo 7; e c) identificar e analisar um possível modelo de governança que seja adequado a outros APL's, apresentado nestas considerações finais.

Por fim, ressalta-se que foi consenso entre os participantes do seminário de dez anos da Redesist, ocorrido no Rio de Janeiro entre os dias 26 e 28 de novembro de 2007, o fato de que é preciso valorizar o retorno imediato do investimento nos Arranjos Produtivos Locais, como forma de inclusão social e geração de renda para regiões mais pobres do País, bem como investir em inovação, como forma de diferenciar-se no contexto global (REDE DE PESQUISA EM SISTEMA E ARRANJOS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS, 2007).

8.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na abordagem sobre capital social e confiança, percebe-se que poderia o estudo ter se aprofundado mais, porém, como num primeiro momento não era esse o foco, optou-se por

tratar de forma objetiva, o suficiente para estabelecer conexões entre esses dois enfoques e a governança em APL, objeto principal da investigação.

Outra limitação é o fato de ter sido realizada a pesquisa em uma única situação, não sendo possível replicar a análise e as considerações finais em outras localidades, sem a necessária investigação e adaptação.

Ao finalizar este trabalho, fica-se, no entanto, com a sensação de que há muito a pesquisar, ou seja, há um conjunto de relações informais, comportamentos, valores, normas, conhecimentos tácitos, hábitos sociais, construídos historicamente, que afetam os níveis de confiança num sistema local, de forma cooperativa, podendo-se buscar complementaridades voltadas ao aprendizado, e que levem à inovação, fator determinante para sustentar a competitividade da região no longo prazo.

8.2 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Várias são as possibilidades de pesquisas futuras, seja abordando de forma mais aprofundada as questões relacionadas ao capital social e a confiança presente na região ou abordando a governança da cadeia produtiva especificamente, desvendando possíveis relações de poder existentes. Isso para descobrir quem realmente detém o controle, pois existem hoje, na região, grandes empresas do setor metal-mecânico automotivo que são verdadeiros conglomerados internacionais, com unidades de negócios em várias partes do mundo.

Também poder-se-ia investigar se os APL's não são uma forma mascarada de promover reestruturações produtivas, com o intuito de as empresas responderem aos novos padrões de organização do trabalho e da produção. Esse novo padrão obedece a uma dinâmica inovativa mais exigente, requisitando das empresas locais um nível de capacidade organizacional, tecnológica e produtiva que a maioria, atuando isoladamente, teria dificuldade para atingir.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

APLMMA. Folder. 2007.

ARAÚJO, M. C. S. D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BECATTINI, G. O distrito marshalliano: uma noção socioeconômica. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Org.). **As regiões ganhadoras: distritos e redes**: os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras, Portugal: Celta, 1994.

BIANCU, P. L. **Desenvolvimento turístico para o estado da Bahia pela comparação com o sistema da região da Sardenha**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BOON, S. D.; HOLMES, J. G. The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In: HINDE, R.A.; GROEBEL, J. (Ed.). **Cooperation and prosocial behavior**. Cambridge: Cambridge University Press, p.190-211, 1991.

BREITBACH, A. C. M. A diversificação industrial como fator de crescimento da região de Caxias do Sul. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 22-35, jan./jun. 2007.

CALANDRO, M. L.; CAMPOS, S. H. O setor de autopeças de Caxias do Sul e região: diagnóstico para a implementação de política de apoio ao desenvolvimento de SLPs. In: CASTILHOS, C. C. **Programa de apoio aos sistemas locais de produção**: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE/Sedai, 2002.

CAMPOS, A. **Arranjos Produtivos no Estado do Paraná**: o caso do município de Cianorte. 2004. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) –Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

CASAROTTO FILHO, N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL. Universidade Católica Dom Bosco. **Anais...** Campo Grande – MS. 25 a 28 de nov. 2003.

Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2007.

CASAROTTO FILHO, N. Governança e espaço regional: influência na intervenção para o desenvolvimento de aglomerações produtivas. **Revista Ponto Gov.** Disponível em: <<http://www.revistapontogov.com.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

CASTILHOS, C. C. Sistemas locais de produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, C. C. **Programa de apoio aos sistemas locais de produção**: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE/Sedai, 2002.

CASTILHOS, C. C. Políticas públicas e desenvolvimento de arranjos produtivos locais: reflexões sobre o programa gaúcho. In: FAURÉ, Y.; HASENCLEVER, L. **Caleidoscópio do desenvolvimento local no Brasil**: diversidade das abordagens e experiências. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEJOURS, C.; JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, C.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER. PIB Municipal 2005. 2007. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib_municipal_destques_texto.php>. Acesso em: 10 jan. 2008.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FREIRE, C. M. F. da C. **Confiança**: determinantes e implicações em equipas de I&D. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) –Universidade do Minho, Portugal, 2007.

GARCIA, J. R.; DALLA COSTA, A. **Sistemas produtivos locais**: uma revisão da literatura. 2005. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/iniciacaoCientífica/iniciacao_09.pdf>.
Acesso em: 22 fev. 2007.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 343-354, set./dez. 2004.

GEREFFI, G. Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. **Problemas del desarrollo**, México, v. 32, n. 125, IIEc-UNAM, abr./jun. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRON, L. S. **Caxias do Sul**: evolução histórica. Caxias do Sul: UCS, 1977.

GOEDERT, A. R. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HAIR JÚNIOR, F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERÉDIA, V. B. M. Apontamentos para uma história econômica de Caxias do Sul: de colônia a município. **Cadernos de Pesquisa**, Caxias do Sul: Educs, v. 2, n. 2, p. 33-58, dez. 1993.

HERÉDIA, V. B. M. **SIMECS**: 50 anos. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2007.

HERNANDEZ, J. M. da C.; SANTOS, C. C. dos. Proposta para um modelo de mensuração de confiança entre canais de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, n. 20, p. 379-403, 1995.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. **The Journal of Development Studies**. London, v. 34, n. 4, p. 32-61, abr. 1998.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Working Paper 120**, IDS, University of Sussex, 2000.

IIDA, I. **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

INFOPLÁS. Boletim informativo do Sindicato das indústrias de material plástico do Nordeste Gaúcho, n. 36, set. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Manual de metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas. Curitiba, 1999.

INTERNET. Disponível em: < <http://www.sigeor.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KNOEDT, H. S. B. Impacto da TIC nas estratégias de negócios das organizações. **Bahia: Análise & Dados**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 287-295, set. 2004. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes_sei/bahia_analise/analise_dados/pdf/tecnologia_informa/henrique_solon.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2007.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais-RedeSist. 2005. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 5 mar. 2007.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL M. L. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LE GALÈS, P.; TRIGILIA, C. Conclusions. In.: CROUCH, C. et al. **Changing governance of local economies**: responses of European local production systems. New York: Oxford, 2004.

LEWIS J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, p. 967-985, 1985.

LIMA FILHO, D. de O. et al. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 311-324, maio/ago. 2006.

LINS, H. N. Clusters industriais: uma experiência no Brasil Meridional. **Economia**, Curitiba, v. 27, n. 1 (25), p. 79-101, jan./jun. 2001.

LOCKE, R. M. Construindo confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, p. 253-282, dez. 2001.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea**: cidades, estratégias e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LOPES, A. R. G. **A dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança no arranjo produtivo calçadista de São João Batista-SC**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MACHADO, M. A.; HERÉDIA, V. B. M. **Câmara de indústria, comércio e serviço de Caxias do Sul**: 100 anos de história 1901-2001. Caxias do Sul: Maneco, 2001.

MACIEL, M. L. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Econômica**, v. 3, n. 2, p. 283-288, dez. 2001.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 9-44, dez. 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMANN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3. p. 709-734, 1995.

MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: *clusters*, política de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, set. 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL. Disponível em:
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

MORAES, R. Análise de conteúdo: limites e possibilidades. In: ENGERS, M. E. A. (Org.). **Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1994.

PEREIRA, J. P. de C. N. et al. Estrutura do arranjo produtivo, da governança e competência coletiva como fatores da competitividade local: um estudo exploratório no município de Holambra-SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, São Paulo. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/Artigos%20Apresentados.htm>>. Acesso em: 21 fev. 2007.

PERROUX, F. **A economia do século XX**. Lisboa: Herder, 1967.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. Disponível em:
<http://www.caxias.rs.gov.br/sde/metal_mecanico.php4>. Acesso em: 23 mar. 2007.

PUTNAM, R. Bowling alone: American's declining social capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 11, p. 65-78, 1995.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMA E ARRANJOS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/redesist10/>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, jul./set. 2006.

ROTTER, J. B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, v. 35, n. 4, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, D. et al. Not so different after all: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

SANTOS, G. A. G. dos; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. Resolução Normativa nº 01/2001 - SLP AUTOPEÇAS, de 19 de dezembro de 2001.

SELIGSON, M. A.; RENNÓ, L. R. Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional. **Dados**, v. 43, n. 4, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-525820000004000007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 out. 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>>. Acesso em: 3 jan. 2007.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Relatório Seminário de Planejamento Estratégico: setor metal-mecânico da Serra gaúcha. Sebrae/Simecs, 2003.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Relatório Seminário de Planejamento Estratégico: arranjo produtivo local metal-mecânico automotivo da Serra gaúcha. Simecs, 2006.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Balanço Social 2007. Disponível em: <http://www.simecs.com.br/destaques/balanço_social/default.asp?id=1>. Acesso em: 10 jan. 2008.

SPÍNOLA, V. **Rochas ornamentais em arranjo produtivo**. Salvador: SEI, 2003. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes_sei/bahia_analise/sep/pdf/sep_65/cap_01.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2007.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibilidade, hierarquia e desenvolvimento regional. In: BENKO, G., LIPIETZ, A. (Org.). **As regiões ganhadoras: distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica**. Oeiras, Portugal: Celta, 1994.

SUZIGAN, W. et al. **Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas**. 2003. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/E28.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais**. 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança e cooperação em arranjos e sistemas produtivos locais. In: SEMINÁRIO: ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

TOCQUEVILLE, A. **A democracia na América**. São Paulo: M. Fontes, 2000.

URZE, P. **(Sub)contratar a confiança: o caso da região industrial de Águeda**. Oieras, Portugal: Celta, 2006.

VALENTIM, I. V. L. Confiar para reciclar: o significado da confiança para recicladores de resíduos sólidos de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B.; FERREIRA, F. C. M. Arranjos produtivos. **GV-Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 3, ago./out. 2005.

VARGAS, M. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação**: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 05 mar. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VILLASCHI FILHO, A.; CAMPOS, R. R. Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens. In: CASTILHOS, C.C. **Programa de apoio aos sistemas de produção e construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE/Sedai, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

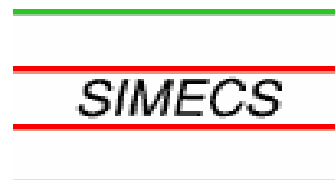
YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZOUAIN, D. M.; PLONSKI, G. A. **Parques tecnológicos**: planejamento e gestão. Brasília: Anprotec/Sebrae, 2006.

ZUCKER, L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behaviour**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 8, p. 1840-1920, 1986.

ANEXO A – Relatório do Seminário de Planejamento Estratégico do Setor Metal-mecânico da Serra gaúcha



RELATÓRIO
SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Setor Metal-Mecânico da Serra Gaúcha.

Parceiros: SEBRAE - SIMECS

CAXIAS DO SUL, 14 DE AGOSTO DE 2003

INTRODUÇÃO

Este relatório refere-se ao Seminário de Planejamento Estratégico do SETOR METAL-MECÂNICO DA SERRA GAÚCHA, realizado nas dependências da Câmara da indústria e Comércio de Caxias do Sul no dia 14 de Agosto de 2003.

Participaram do evento Dirigentes, Técnicos, Representantes de Entidades e Instituições do Setor e Equipe Técnica do SEBRAE/ RS.

EQUIPE TÉCNICA

Facilitadores: Maria Suelena P. de Quadros e Reneu Hartemink.

OBJETIVOS DO SEMINÁRIO

O objetivo principal do seminário foi fortalecer o processo de intercâmbio de experiências entre os integrantes das entidades que buscam desenvolver o Arranjo Produtivo Metal Mecânico da Serra Gaúcha, elaborando assim uma análise de potencialidades e necessidades, identificando fatores favoráveis e desfavoráveis ao seu desenvolvimento, otimizando recursos e esforços para construir uma visão de futuro conjunta e elaborar um plano de ação.

Especificamente buscou-se:

Fortalecer a integração entre as lideranças das entidades;

Disseminar a visão sistêmica do Setor;

Provocar a integração e intercâmbio de experiências entre os participantes do Setor;

Elaborar uma análise da situação atual do Setor: pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;

Construir uma Visão de Futuro para o Setor;

Estabelecer linhas de ação estratégicas para consolidar a Visão de Futuro.

ENTIDADES E INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES

SIMECS

SENAI

SESI

EETCD

PREFEITURA MUNICIPAL – SDE

SCT – REDE PETRO

UCS

UFRGS

SEBRAE

IGEA

CIC

METODOLOGIA APLICADA AO EVENTO

O seminário ocorreu em três etapas distintas: análise da situação atual, visão de futuro do setor e ações estratégicas priorizadas, resumindo:

Onde estamos?

Onde queremos chegar?
Como chegaremos lá?

APRESENTAÇÃO DA VISÃO GERAL DA CADEIA

Anexo 1 em Power Point.

IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS INTERNOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS AO DESENVOLVIMENTO

PONTOS FORTES				
<u>Recursos Humanos</u>	Qualidade	<u>Mercado</u>	Tecnologia/ Produção	Logística <u>Infra-estrutura</u>
Alto nível da capacidade institucional das escolas Qualidade do ensino; Plano de remuneração e benefícios sociais educacionais; Diversidade dos cursos e níveis oferecidos; Plano de remuneração beneficis.	Inserção Global; CQSG; Estrutura: UCS, Senai, Sebrae; Conscientização para a qualidade	Ações de fomento de visão de mercado; Realização de estudos setoriais; Busca de agregação de valor através de informações competitivas; Facilitadores de acesso às informações competitivas; Missões técnicas e comerciais focadas e organizadas.	Potencial produtivo grande; Integração produtiva empresa grande x pequena; Busca constante de produção.	Telecomunicações; Energia; Formação de fornecedores locais competitivos; Licenciamento Municipal.

PONTOS FRACOS				
<u>Recursos Humanos</u>	Qualidade	<u>Mercado</u>	Tecnologia/ Produção	Logística <u>Infra-estrutura</u>
- Ensino público fundamental de baixa qualidade; - Falta incentivo do governo para aquisição e renovação de equipamento didático para capacitação; - Poucos recursos e apoio em investimento na capacitação; - Carência de M. de Obra qualificada em determinados segmentos; - Fluxo migratório exagerado;	- Inexistência de centro de homologação; - Não associação da Qualidade como centro de resultado; - Baixa conscientização do consumidor; - Proliferação de pseudo- <i>experts</i> em Qualidade; - Falta de sensibilização para a qualidade e SMS.	- Sobreposição de ações no mercado, com desgaste de imagem. - Dispersão na forma de apresentação das Informações de Mercado; - Convênio entre entidades; - Cooperação para novos mercados “vendendo” a Região; - Falta canal de informações de Mercado.	- Desconhecimento de Tecnologia de Qualidade e Desenvolvimento; - Falta de conscientização da necessidade de tecnologia atualizada constantemente; - Fraca integração entre empresas e centros tecnológicos.	- Distância das fontes de matéria-prima; - Distância do Mercado; - Falta Usina siderúrgica na Região; - Muitos fornecedores fora da Região; - Preço da energia elétrica; - Energia – problema potencial L. Prazo; - Alto custo dos terrenos; - Tratamento de esgoto e saneamento básico; - Tratamento dos resíduos sólidos;

				- Ligação Férrea; - Rota do Sol; - Malha rodoviária; - Aeroporto - Falta Centro de Eventos.
--	--	--	--	---

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Abertura Comercial – setores mais dinâmicos; Programas governamentais: Moderfrota; Intercâmbios nacionais e internacionais; Potencial regional; Programas de apoio tecnológico; Incentivos fiscais; Fundos setoriais: Finep; Parcerias Universidade x Empresas; Permanente inovação tecnológica;	Abertura comercial – setores menos dinâmicos; Políticas financeiras; Políticas federais; Reforma da Previdência; Reforma Fiscal; Reforma Sindical; Reforma da CLT.

VISÃO DE FUTURO

Inicialmente foi feita uma sensibilização para a visão de futuro do grupo.

Após, o grupo foi subdividido em subgrupos que refletiram e discutiram sobre como gostariam de visualizar o Setor Metal Mecânico da Serra gaúcha.

Em seguida, as análises foram ordenadas por semelhanças pela equipe técnica do Sebrae e ao final houve um consenso por parte de todo o grupo sobre a visão de futuro da Cadeia.

Visão de Futuro do Setor Metal-Mecânico da Serra Gaúcha.

“ Ser referência mundial de produtos competitivos que, permanentemente, agreguem inovação tecnológica, com integração das entidades Públicas e Privadas, melhoria dos processos de gestão, gerando qualidade de vida com preservação do meio ambiente.”

AÇÕES ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS

- ◆ Criação de um Centro Tecnológico para Homologação e Certificação de Partes e Produtos.

Participantes: UCS, SIMECS, PM-SDE, SENAI, IGEA.

Data início: Setembro/ 2003.

- ◆ Promover a integração entre Universidade, Centros de Pesquisa e Escolas Técnicas com o Setor Produtivo.

Participantes: UCS, UFRGS, SENAI, ITEC, SIMECS, SEBRAE.

Data Início: Setembro/ 2003.

- ◆ Criação de Entidade Centralizadora de Oportunidades e Exigências do mercado interno e externo.

Participantes: TRADE POINT, SIMECS, IGEA, SEBRAE, CIC.

Data Início: 25/ agosto/ 2003.

- ◆ Programa de Capacitação e Desenvolvimento de fornecedores. – Biomédico, Petróleo e gás.

Participantes: PM-SDE, SEBRAE, SENAI, UCS, UFRGS, SCT, IGEA.

Data início: Setembro/ 2003.

- ◆ Escola de Metalurgia – em andamento.

Participantes: SIMECS, SCT, SE, ESCOLA TÉCNICA, UFRGS.

Data da próxima reunião: 18/ agosto/ 2003.

- ◆ Projeto de Gestão Ambiental: - destino dos resíduos sólidos.

Participantes: PM-SDE, SMA, SIMECS, IGEA, UCS.

Data início: Outubro/ 2003.

- ◆ Incentivar a formação de Consórcios de Empresas similares - total ou parcial para produzir e vender – objetivando a Capacitação para o mercado Interno e Externo = Benchmarking: pequenas empresas Italianas.

Participantes: SEBRAE, UCS, SIMECS.

Data início: Novembro/ 2003.

- ◆ Criar um fundo para Pesquisa Aplicada no Setor Metal Mecânico.

Participantes: UFRGS, UCS, SIMECS, SEBRAE, SENAI.

Data início: Outubro/ 2003.

- ◆ Pesquisa para desenvolvimento de novos Materiais com Tecnologias Limpas.

Participantes: UCS, UFRGS, ITEC, SENAI.

Data início: Novembro/ 2003.

- ◆ Formar um Banco de Dados Único de Produtos e Serviços.

Participantes: SIMECS, IGEA, SEBRAE.

Data início: Outubro de 2003.

- ◆ Organizar Missões Empresariais para o Exterior.

- Ver o que tem lá fora.
- Servir de inspiração, motivação.
- Verificar aspectos de legislação: Trabalhista, Cooperativas, Micro empresas, Sindicalismo etc

Participantes: SIMECS, CIC, SEBRAE.

Data para início: início de Setembro/ 2003.

Data para conclusão: fim de Setembro/ 2003.

11. COMITÊ COORDENADOR

Coordenador: **SEBRAE**

Secretaria: **SIMECS / SEBRAE**

Membros:

- ◆ UCS
- ◆ SENAI
- ◆ UFRGS
- ◆ IGEA
- ◆ PREFEITURA MUNICIPAL
- ◆ SESI
- ◆ CIC
- ◆ EETCS
- ◆ SCT

ANEXO B – Relatório do Seminário de Planejamento Estratégico do Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico Automotivo da Serra gaúcha

RELATÓRIO
SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Arranjo Produtivo Local Metal-Mecânico Automotivo da Serra Gaúcha.

APLMMA

Parceiros: SIMECS - SEBRAE – UCS – PREFEITURA MUNICIPAL
SDE – SENAI MECATRONICA

Caxias do Sul, 10 de Agosto de 2006

INTRODUÇÃO

Este relatório refere-se ao Seminário de Planejamento Estratégico do ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-MECÂNICO AUTOMOTIVO DA SERRA GAÚCHA, realizado nas dependências Do Campus 8 da Universidade de Caxias do Sul no dia 10 de Agosto de 2006.

Participaram do evento Dirigentes, Técnicos, Representantes das Entidades Simecs, Sebrae, UCS, Prefeitura Municipal SDE, Senai Mecatrônica e da Sedai.

Facilitador: Reneu Hartemink

1. OBJETIVOS DO SEMINÁRIO:

O objetivo principal do seminário foi fortalecer o processo de intercâmbio de experiências entre os integrantes das entidades que buscam desenvolver o Arranjo Produtivo Metal Mecânico Automotivo da Serra gaúcha, elaborando assim uma nova análise de potencialidades e necessidades, identificando fatores favoráveis e desfavoráveis ao seu desenvolvimento, otimizando recursos e esforços para atingir a visão de futuro elaborada no seminário de agosto de 2003, revisando os projetos e ações em andamento e levantando necessidades de novo plano de ação.

Especificamente buscou-se:

- Fortalecer a integração entre as lideranças das entidades;
- Disseminar a visão sistêmica do APLMMA;
- Provocar a integração e intercâmbio de experiências entre os participantes do APLMMA;
- Análise da situação atual do APLMMA: seus pontos fracos, projetos em andamento;
- Levantar os Obstáculos para atingir a Visão de Futuro;
- Estabelecer linhas de ação estratégicas para consolidar a Visão de Futuro;
- Confirmar e consolidar os Projetos em andamento;
- Relacionar novos Projetos ou Ações necessárias.

2. ENTIDADES E INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES:

- ◆ SIMECS
- ◆ SENAI
- ◆ PREFEITURA MUNICIPAL – SDE
- ◆ UCS
- ◆ SEBRAE
- ◆ SEDAI

3. METODOLOGIA e CONCEITOS:

O seminário ocorreu em três etapas distintas: análise da situação atual: cenário, pontos fracos; visão de futuro: obstáculos do setor; ações estratégicas: análise das em andamento, novas ações priorizadas, resumindo:

- Onde estamos?
- Onde queremos chegar?
- Como chegaremos lá?

PLANEJAMENTO estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. - Peter Drucker

Não é um ato isolado. É um processo composto de ações inter-relacionadas.

Arranjo Produtivo Local APLMMA:

Constitui um tipo particular de Cluster, formado por **pequenas e médias** empresas, **agrupadas** em torno de uma profissão ou **de um negócio**, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos **relacionamentos**, formais e informais, entre **empresas** e demais **instituições** envolvidas.

As organizações **compartilham** uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sócio-cultural local.

Como trabalhar nos APL's:

- ✓ Formação de Ambiente Favorável;
- ✓ Estímulo às Redes de Cooperação;
- ✓ Capacitação em Gestão;
- ✓ Inovação Tecnológica;
- ✓ Programas em Grupos;
- ✓ Organizar Ações Comerciais regionais, nacionais e internacionais;
- ✓ Fomentar Ações de Crédito;

4. CENÁRIO e VISÃO GERAL:

APL: APL Metal Mecânico Automotivo da Serra Gaúcha

Mercado Potencial: 2.500 Empresas

Nº de Empresas Atuantes: 250

Localização: Caxias do Sul, Flores da Cunha, Garibaldi, Farroupilha, São Marcos, Veranópolis, Nova Prata, etc. = Base Simecs.

Governanças Locais: SIMECS, SEBRAE, UCS, PM/ SDE, CIC, SENAI, UFRGS, IGEA, SESI, CIC, EETCS, Secretaria de Ciência e Tecnologia, ITEC, SIMPLAS, SEDAI; MDCI, APEX, MCT, BNDES, BB, CEF, BRDE

Projetos em andamento:

1. Curso de metalurgia – Simecs;

2. Missões empresariais - Simecs;
3. Consórcio de empresas similares – redes associativas - UCS;
4. Capacitação Empresarial - Sebrae;
5. Centro homologação e testes – CHT - UCS;
6. Gestão ambiental – Senai Mecatrônica;
7. Centro de GNV - Simecs;

Ações em inovação tecnológica:

- Apoio no encaminhamento de projetos de Inovação à Finep - 2005

TERMOCICLADOR EM TEMPO REAL = FUCSUCSPCR-T_REAL =
UNIVERSIDADE DE CAXIAS = R\$ 398.494,00

DESENVOLVIMENTO DE FORNO À VÁCUO PARA CEMENTAÇÃO E
TÊMPERA DE AÇOS = COMLINK EQUIP. ELETRÔNICOS LTDA., GRION
FORNOS INDUSTRIAIS LTDA e TECNO HARD IND. METALÚRGICA LTDA =
R\$ 495.225,00

Valor Total: R\$ 893.719,00

- Apoio a encaminhamento de projetos de Inovação à Finep – 07/2006:

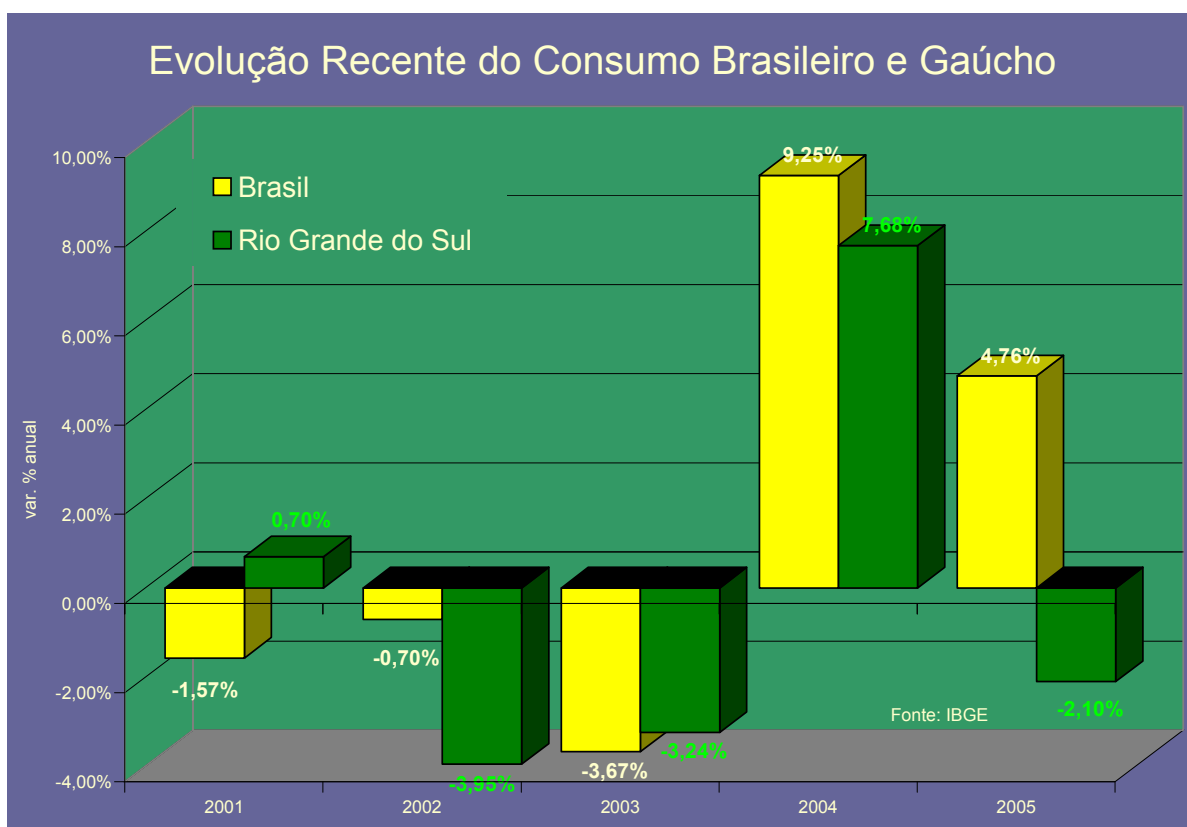
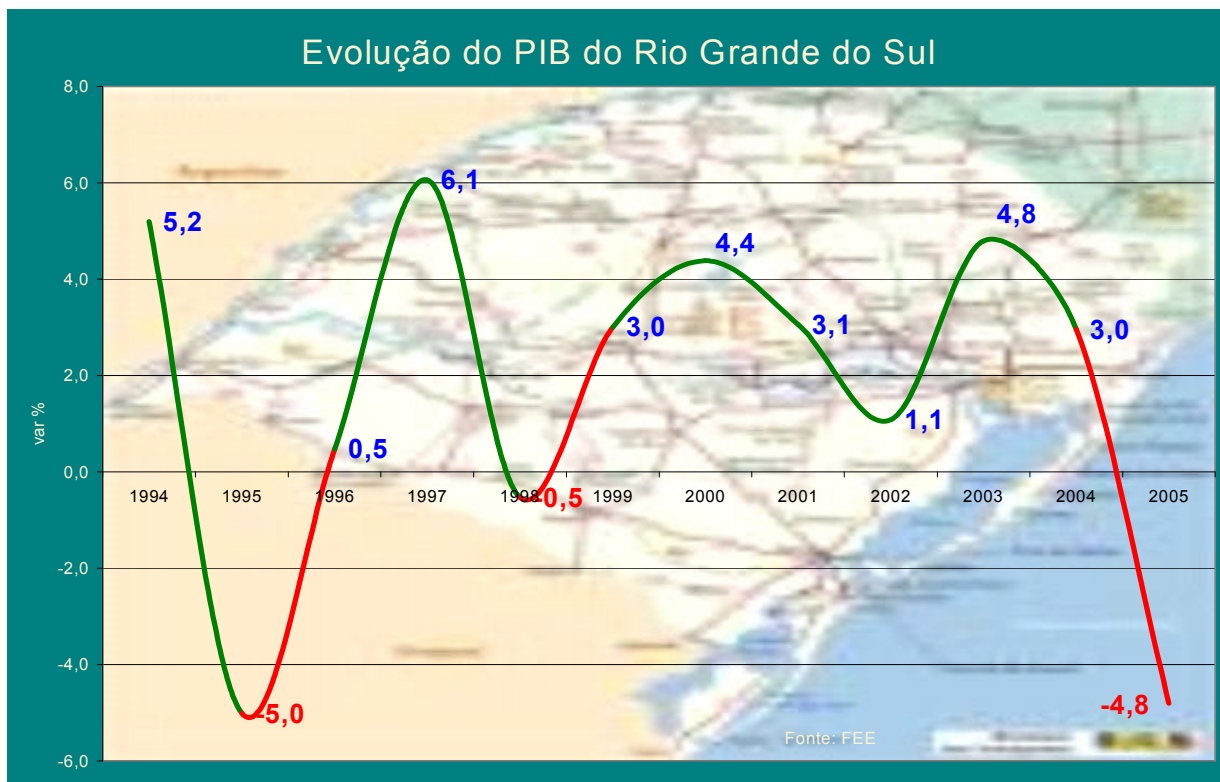
Micro e Pequenas Empresas que solicitaram análise de projeto:

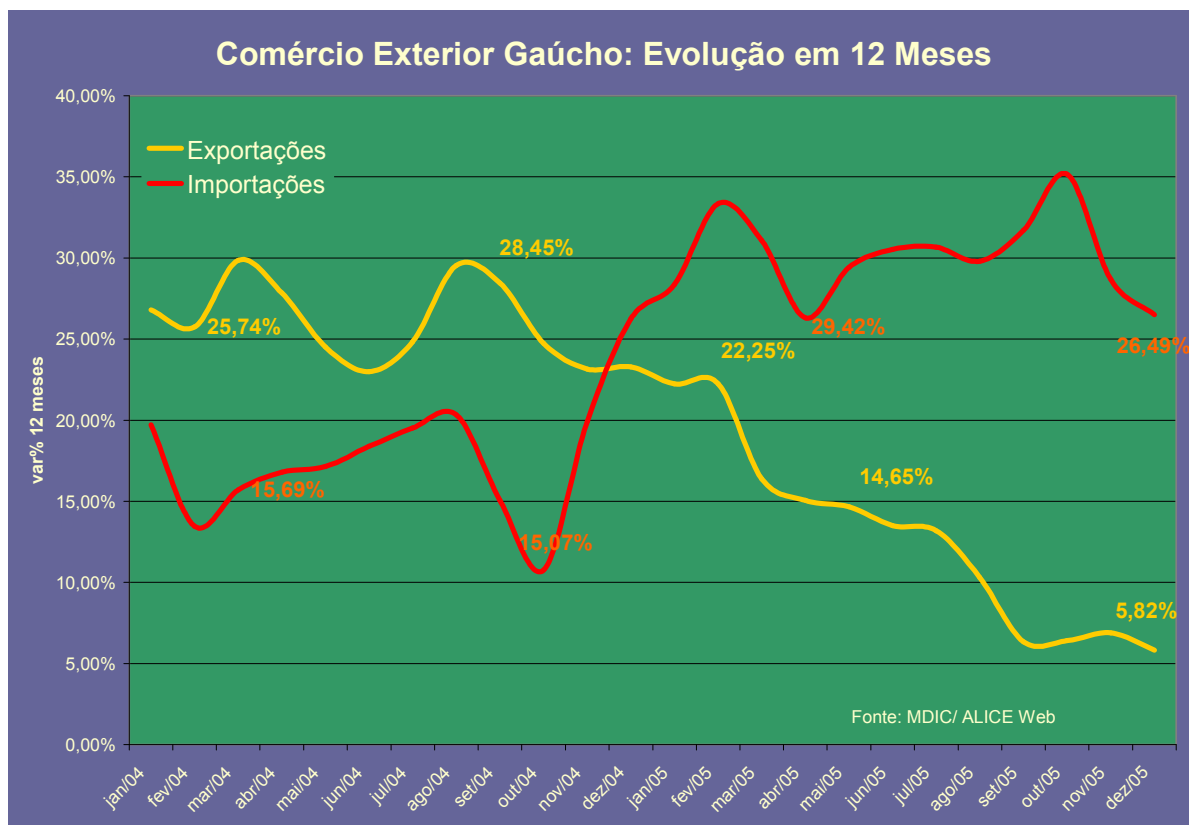
- NHG,
- Hidráulicos MF,
- Jarflex,
- Cafla,
- Castormaq,
- Sulvisual e
- Tec-bus

- Apoio no encaminhamento de projetos de Inovação à Finep – 06/2006:







Encaminhamento para Médias e Grandes Empresas do APL

Cenário ESTADUAL E NACIONAL:





Setor	Cenário Mundial		Exportação Brasil	
	Desempenho	Tendência	Desempenho	Tendência
Madeira e Móveis	Importações mundiais de US\$ 94 bi ; Crescimento médio anual: 10,7% .	↑ Mercado mundial manterá ritmo de crescimento.	↑ Cresceram 7,3% e as gaúchas caíram 1,1% ;	↓ Diminuir, devido à defasagem cambial.
Têxtil e Confeções	Importações mundiais em 2004 de US\$ 126 bi , com crescimento médio anual de 3,8%	↑ Mercado mundial tende a crescer perto de 3% em 2006.	↑ Participação de atualmente 0,74% no mercado Mundial	↓ Diminuir, devido à defasagem cambial.
Couro e Calçados	Importações mundiais em 2004 de US\$ 63,5 bi , com crescimento médio anual de 5,6% .	↑ Mercado mundial tende a crescer perto de 6% em 2006	↓ Atualmente representa: 2,99% . O RS responde por 68% das exportações nacionais.	↓ Diminuir, devido à defasagem cambial. Sugestão: partir para produtos com maior valor agregado
Gemas e Jóias	Importações mundiais em 2004 de US\$ 26,4 bi , com crescimento médio anual de 8,3% .	↑ Mercado mundial tende a crescer perto de 7% em 2006	↓ Participação de 0,37% no fornecimento deste mercado. O RS responde por 8% das exportações nacionais.	↓ Diminuir, dado que a força exportadora ainda está centrada na venda dos minerais preciosos em bruto

Setor	Cenário Mundial		Exportação Brasil	
	Desempenho	Tendência	Desempenho	Tendência
Petróleo e Gás	Importações mundiais de petróleo e gás, em 2004, foi de US\$ 906 bi , com crescimento médio anual de 9,9% .	 Novas fontes energéticas existentes.	 Participação de: 0,49% no fornecimento deste mercado, conquistando a auto-suficiência produtiva em abril último.	* Os altos preços mundiais impulsionam a extração interna. * Quanto ao gás, o foco central está na incerteza do fornecimento boliviano
Metal Mecânico Autopeças	Importações mundiais de autopeças, foi de US\$ 204 bi , com crescimento médio anual de 9,4% .	 Melhor desempenho das peças vinculadas à eficiência energética.	 Participação de: 3% no fornecimento deste mercado, RS responde por 16% das exportações nacionais.	* Novos processos produtivos * Impacto Ambiental * Globalsourcing * Engenharia Simultânea
Metal Mecânico - Implementos Agrícolas	Importações mundiais de implementos agrícolas, foram de US\$ 16,7 bi , com crescimento médio anual de 12,2% .	 Desaceleração moderada do crescimento das importações globais.	 Participação de: 1,9% no fornecimento deste mercado, com tendência a ampliação. O RS respondeu por 54% das exportações nacionais.	* Incorporação de Software * Novas Máquinas de Produção * Impacto Ambiental * Novas Ferramentas Agrícolas * Oportunidades de Armazenamento

5. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERNOS DESFAVORÁVEIS AO DESENVOLVIMENTO

1. EMPRESAS do APL:

Compreende: = o relacionamento governança x empresas, atendimento a necessidades das empresas, frequência nos eventos, quantidade, participação, satisfação, integração, conhecimento das ações do APL, etc...;

2. SERVIÇOS:

Compreende: = os serviços em mercado, produtos, eventos, pesquisa, treinamento, capacitação, inovação, financiamento, qualidade,... etc;

3. GOVERNANÇA:

Compreende: = relações institucionais, acordos, convênios, atuação, comprometimento, envolvimento, comunicação, agenda de eventos, etc... ;

PONTOS FRACOS

Empresas do APL:

- Desconhecimento das vantagens;
- Desconhecimento do que é o APLMMA;
- Participação em ações isoladas;
- As necessidades das empresas não são conhecidas;

Serviços:

- Falta visibilidade e realização;
- Falta cultura empresarial, gestão, inovação;
- Poucos recursos para capacitação, qualidade, inovação;

Governança:

- Pouco comprometimento das entidades;
- APL não tem identidade;
- Dificuldade de comunicação inter institucional;
- Falta definir melhor os *papéis* das entidades;
- Prevalecem interesses individualizados;
- Competição entre entidades;
- Acordos e convênios não compartilhados;

6. VISÃO DE FUTURO

Ser referência mundial de produtos competitivos que, permanentemente, agreguem inovação tecnológica, com integração das entidades Públicas e Privadas, melhoria dos processos de gestão, gerando qualidade de vida com preservação do meio ambiente.

ELEMENTOS DA VISÃO:

- Referência mundial;
- Produtos competitivos;
- Inovação tecnológica;
- Integração das entidades Públicas e Privadas;
- Melhoria dos processos de gestão;
- Qualidade de vida;
- Preservação do meio ambiente;

OBSTÁCULOS PARA ATINGIR A VISÃO:

- Poucos recursos para P & D;
- *Gap* entre ICT x Empresas;
- Faltam recursos humanos para P & D;
- Inexistência de Política Industrial;
- Baixa coesão no APL;
- Falta de Infra-estrutura para P & D;
- Dificuldade de acesso das MPE's à tecnologias;
- Falta articulação Público - Privada;
- Incapacidade de analisar custos de investimentos;
- Falta de capacitação dos Empresários;
- Faltam Limites – fator cultural;
- Falta inserção do APLMMA na definição de políticas públicas;
- Meio ambiente – faltam recursos;
- Meio ambiente – desconhecimento – ações isoladas;
- Meio Ambiente – integração das entidades – projeto estruturante;
- Meio ambiente – falta conscientização;
- Meio ambiente – APL reativo e não propositivo;
- MPE's com poucas ofertas de lazer e suporte aos funcionários;

7. AÇÕES ESTRATÉGICAS EM ANDAMENTO

- São trabalhos com responsabilidade de execução, resultados esperados, prazos estabelecidos, considerando todos os recursos necessários e áreas envolvidas.
- São os Projetos/ Ações que removem os Obstáculos para o atingir da Visão de Futuro.

1 - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:

Com foco nos segmentos Metal Mecânico, Automotivo e Eletroeletrônico, com expansão para novas áreas como Petróleo e Gás.

Coordenação: SEBRAE-RS;

Objetivos:

- a) Orientar a capacitação empresarial e desenvolver as empresas fornecedoras de produtos, insumos e serviços às denominadas empresas âncoras, a partir de levantamento de necessidades evidenciadas pelas empresas a serem capacitadas e qualificadas, oportunizando a micro e pequenas empresas o acesso a novas tecnologias de gestão e produção;
- b) Fomentar a capacitação em gestão empresarial, formação de mão de obra, gerenciamento de processos produtivos, metodologias e tecnologias inovadoras, visando o desenvolvimento para a competitividade de micro e pequenas empresas do setor metal mecânico - automotivo.

Situação: Empresas atendidas e diagnosticadas 145. Empresas indicadas por âncoras e diagnosticadas: 96. As avaliações com as empresas âncora estão em fase final com expectativa de iniciar as capacitações em Agosto.

1º SEMESTRE	
Investimento	172.190
MPEs atendidas	145
MPEs capacitadas	37

2º SEMESTRE	
Investimento	636.000
MPEs atendidas	220
MPEs capacitadas*	105

2006	
Investimento	808.190

AÇÕES 2006	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Soma	%
Consultores Setoriais	17.000,00	17.000,00	17.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	99.000,00	15,57
Automechanika	112.135,40	-	-	-	-	-	112.135,40	17,63
Transtec Rodada	-	151.800,00	-	-	-	-	151.800,00	23,87
Transtec Bônus	-	5.000,00	36.000,00	-	-	-	41.000,00	6,45
Metrologia Capacitações Ancoradas	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00	4,72
Capacitações Não-ancoradas	-	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	37.500,00	5,90
Consultoria Tecnológica Demandas Espontâneas	17.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	97.000,00	15,25
	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00	4,72
							-	
SOMA	156.135,40	214.800,00	94.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	635.935,40	100

Recomendações: Decidir a base/ foco para onde serão alocados os recursos.

2. - ORGANIZAR FEIRAS E MISSÕES EMPRESARIAIS.

Projeto permanente de realização anual, podendo ter locais, objetivos e focos diferenciados;

Coordenação: SIMECS;

Objetivos:

Tem como objetivo a participação em feiras e eventos de cunho nacional e internacional, visando proporcionar um maior acompanhamento da evolução dos produtos e processos produzidos pelo segmento em outras regiões do Brasil e do Mundo, a partir da promoção de viagens e missões organizadas pelo SIMECS, propiciando ainda a condição de realização de negócios, troca de experiências e formação de parcerias com entidades públicas e privadas destas regiões, buscando um maior grau de inovação e utilização de novas tecnologias;

Situação: A Feira Transtech organizada pelo Simecs prevista para 15 a 18 de agosto; a Missão para Automechanika em Frankfurt de 12 a 17 de setembro conta com a participação de 7 expositores e 31 visitantes; a feira Mercopar organizada pelo Sebrae prevista para 3 a 6 de outubro.

Recomendações: Buscar recursos junto ao SEBRAE e a SEDAI – influir no Budget – influir na definição orçamentária do SEBRAE.

3 - FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EMPRESAS SIMILARES E REDES DE COOPERAÇÃO.

Coordenação: UCS.

Objetivos:

Objetiva a formação de consórcios de empresas com vistas à realização de negócios (compra e/ou venda), de produtos e serviços produzidos pelas empresas que compõem a cadeia produtiva do segmento, aumentando a competitividade e participação no mercado nacional e internacional;

Situação: Em andamento dois grupos, Serralherias e Usinagens utilizando a metodologia de Redes de Cooperação com a participação da UCS e da Sedai.

Recomendações: Estudar estratégia de acompanhamento das redes para que não fique exclusivamente na dependência de recursos públicos.

4 - ESCOLA DE METALURGIA - CURSO

Coordenação: SIMECS.

Objetivos:

Operacionalizar um Curso Técnico atendendo demanda das empresas do segmento, realizando seu aparelhamento e definição da grade curricular.

Situação: o Projeto Pedagógico e Orçamentário está em análise pelo Senai e pela SEC;

Recomendações: Necessidade de socializar informações.

5 - PROJETO DE GESTÃO AMBIENTAL.

Coordenação: SENAI Mecatrônica.

Objetivos:

Visa avaliar alternativas para indicar a melhor e mais conveniente destinação dos resíduos sólidos gerados pelas empresas do segmento, buscando desenvolver estratégias preventivas, educativas e de fomento à cultura de preservação ambiental; levantar as demandas por novos materiais que sejam ambientalmente compatíveis, disponibilizando informações para elaborar pesquisa neste âmbito a ser encaminhada aos órgãos de fomento para obtenção de recursos que viabilizarão projetos de inovação em tecnologias limpas.

Situação: o conteúdo do Curso PmaisL foi analisado pelas principais empresas que participam da Comissão de Meio Ambiente do Simecs. As empresas se posicionaram positivamente com relação ao conteúdo, ressaltando o custo. Está em andamento a verificação da possibilidade da formação de um grupo, já com interessados locais e mais empresas da região que se manifestaram.

Recomendações: Recomposição do grupo de trabalho. O trabalho deste GT não deve ficar focado em apenas uma ação. Reapresentação do trabalho da Jaqueline (SEDAI)

6 - CRIAÇÃO DE CENTRO TECNOLÓGICO DE TESTES, CERTIFICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DE PARTES E PRODUTOS.

Coordenação: UCS

Objetivos:

Visa a construção de um ambiente que permita a realização de testes, certificação e homologação de peças, partes e produtos desenvolvidos pelas empresas do segmento.

Situação: **Visão da UCS:**

- . Perspectiva inicial: construção de um CHT para atender às demandas de ensaios do setor
- . Desenvolvimento de um estudo preliminar para elaboração do projeto do CHT
 - Necessidades
 - Estrutura
 - Governança

Anteprojeto do CHT: Objetivos

- Otimizar o uso da capacidade instalada nas universidades, empresas e parceiros para atender às necessidades da região em termos de ensaios, testes e certificação de partes e produtos.
- Definição conceitual da proposta do CHT a ser concebido para Caxias do Sul e região.
- Definição do modelo estrutural do CHT a ser implantado.
- Definir o projeto de implantação do CHT

Anteprojeto do CHT: Ações

- . Identificar as necessidades de testes com certificações e homologações
- . Definir metodologia para manter atualizada esta informação
- . Escolher centros de homologação e testes existentes no país e exterior para visitas de conhecimento e estabelecimento de contatos para intercâmbio
- . Definir e especificar equipamentos que apoiem os serviços de ensaios e testes pelos parceiros às empresas
- . Elaborar o anteprojeto do CHT

Futuro?

- . Revisão da Proposta inicial: foco na PMEs?
- . Recomposição do Grupo de Trabalho
- . Revisão do posicionamento da UCS

Posicionamento da UCS

- . Revisão da estrutura de prestação de serviços:

- No CCET (laboratórios de Mecânica, Polímeros, Corrosão, Central Analítica e Saneamento Ambiental);
- Na UCS: Pró-Reitoria de Extensão passa a atuar na interação com o setor produtivo
- Articulação com o ETT
- . Adequação dos Laboratórios
- Profissionalização
- Certificação
- Ampliação e/ou atualização conforme demanda

Recomendações: É necessário recompor o grupo de trabalho incluindo Reneu, SENAI e 3 empresários definidos pelo SIMECS.

7. - CRIAÇÃO DE CENTRO DE REFERÊNCIA AUTOMOTIVA DE GÁS NATURAL.

Coordenação: SIMECS.

Objetivos:

Consiste da implementação de um centro tecnológico que responda, tanto em inovação em produtos como em processos, ao Programa de Massificação do Uso do Gás Natural, tendo como parceira externa a Petrobras através da Diretoria de Gás e Energia.

Situação: **Encontra-se na Petrobras para análise o Protocolo de Intenções; aguardando a definição de novas ações em função da promoção do Sr. Antonio Luiz na Petrobras.**

Recomendações: Não houve.

8. NOVAS AÇÕES PROPOSTAS:

- Criar identidade própria para o APLMMA – Logotipo, etc;
- Elaborar programa de ampla divulgação do APL – Site, folder, etc;
- Criar sub-comitês por segmento de gestão:
 - Mercado;
 - Financeiro;
 - Pessoal;
 - Jurídico;
 - Meio Ambiente;
 - Qualidade;
- Prospectar recursos financeiros para ações de inovação tecnológica;
- Pesquisar e divulgar fontes de financiamento para ações do APL;
- Criar canal de comunicação permanente entre os participantes do APL;
- Desenvolver ações de reconhecimento do Poder Público;
 - Prospectar, apoiar e divulgar ações comerciais de inovação tecnológica;