



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS ATRAVÉS DO CAPITAL
SOCIAL E DA GOVERNANÇA: CASO DO APL DE REDES DE DORMIR DE
JAGUARUANA

JARDELINA DE SOUSA PENHA

FORTALEZA , MARÇO DE 2006

**DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS ATRAVÉS DO CAPITAL
SOCIAL E DA GOVERNANÇA: CASO DO APL DE REDES DE DORMIR DE
JAGUARUANA**

JARDELINA DE SOUSA PENHA

Orientador: JAIR DO AMARAL FILHO

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade Secretariado,
para obtenção do grau de Bacharel em Administração
de Empresas.

FORTALEZA - CE

2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

	Média
Jardelina de Sousa Penha	
	Nota
Prof. Jair do Amaral Filho Professor Orientador	
	Nota
Profa. Mônica Alves Amorim Membro da Banca Examinadora	
	Nota
Profa. Tatiana Teófilo Scipião Membro da Banca Examinadora	

Monografia aprovada em 25 de maio de 2006.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, pela vida, e por estar sempre ao meu lado guiando os meus passos e dando-me forças para vencer os desafios da minha caminhada.

Agradeço especialmente aos meus pais Maria Liduína e José Ferreira, pela dedicação à minha educação e pelo esforço em mostrar-me os verdadeiros valores humanos, e às minhas irmãs Gleyça e Keyla e ao meu irmão João Vítor, por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu esposo, Fábio, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência.

Ao Professor Jair do Amaral, pela orientação para a realização deste trabalho, que sem sua ajuda não teria sido concretizado.

Às Professoras Mônica Alves Amorim e Tatiana Scipião por fazerem parte da banca examinadora e pelas sugestões dadas para a continuidade deste trabalho.

A Adriana Kellen, pela compreensão e grande apoio para a conclusão deste desafio.

A Jorge Omar, Francisco Júnior e Josemar, pela atenção e colaboração em passar as informações sobre o arranjo produtivo local de redes de dormir de Jaguaruana, imprescindíveis para a concretização do presente trabalho.

Às minhas amigas Ariella e Aline e ao amigo Léo com os quais iniciei a vida acadêmica e que foram para mim verdadeiros companheiros nessa jornada.

Em especial a grande amiga Solivânia, pela sua sempre sincera amizade, pela sua atenção e incentivo nas horas mais difíceis.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

RESUMO

O presente trabalho fornece uma compreensão do que seja arranjos produtivos locais (APLs), destacando sua importância, características, origem, principais vantagens e seu desenvolvimento. Os APLs representam uma nova forma de organização de micro e pequenas empresas com níveis incipientes de interação entre seus agentes. À medida que evoluem para uma estrutura mais organizada, com melhores níveis de interação, passam a caracterizar um sistema produtivo local (SPL). Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é apresentar os principais aspectos que são essenciais ao desenvolvimento de um arranjo. Essa investigação levou a conclusão de que essa transição depende principalmente da construção e fortalecimento de ações coletivas, que refletem o nível de capital social de uma aglomeração, e à medida que esse nível se intensifica, faz-se necessário uma coordenação e controle dessas ações, que ocorre através da governança. Para ilustrar é apresentado o estudo de caso do APL de redes de dormir de Jaguaruana que atravessa uma fase de desenvolvimento, atribuído principalmente ao acúmulo de capital social e à formação da governança.

LISTA DE ABREVIATURAS

APL	Arranjo Produtivo Local
ASFARJA	Associação dos Fabricantes de Redes de Jaguaruana
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CENTEC	Instituto Centro de Ensino Tecnológico
CNI	Confederação Nacional da Indústria
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEOR	Gestão Orientada para Resultados
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Prestação de Serviço
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
LAMEFF	Laboratório de Mecânica da Fratura e Fadiga
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPME	Micro, Pequena e Média Empresa
NUTEC	Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial - Ceará
PROCOMPI	Programa de Apoio a Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias
REDESIST	Rede de Pesquisa e Informação sobre Arranjos Inovativos e Produtivos Locais
SDE	Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará
SDLR	Secretaria do Desenvolvimento Local e Regional do Estado do Ceará
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECITECE	Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará
SETE	Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo do Estado do Ceará
SINDIREDES	Sindicato de Redes do Estado do Ceará
SPL	Sistema Produtivo Local

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Fatores do Capital Social	27
TABELA 1 - Critérios de Classificação do Porte da Empresa - SEBRAE	11
TABELA 2 - Número de Funcionários do Setor de Redes de Dormir (2004)	40
TABELA 3 - Produtos mais Fabricados (2004)	41
GRÁFICO 1 - Capacidade Produtiva e Produção Mensal do Setor de Redes de Dormir (2005)	41

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	v
LISTA DE QUADROS.....	vi
SUMÁRIO.....	vii
INTRODUÇÃO.....	9
1.ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	11
1.1.A Importância da Aglomeração de Micro e Pequenas Empresas.....	11
1.2.Características.....	13
1.3.Origem e principais vantagens dos APLs	15
2.DESENVOLVIMENTO DE APLs	19
2.1.Sistemas Produtivos Locais.....	19
2.2.Transição de APL para SPL	20
2.3.O Capital Social.....	22
2.3.1.Conceito.....	22
2.3.2.Principais Fontes de Capital Social.....	23
2.3.3.Cooperação	24
2.3.4.Capital Social e Desenvolvimento Local	25
2.4.A Governança	28
2.4.1.Conceito.....	28
2.4.2.As Formas de Governança.....	28
2.4.3.Governança e Desenvolvimento Local.....	31
3.ESTUDO DE CASO – APL DE REDES DE DORMIR EM JAGUARUANA.....	33
3.1.Introdução.....	33
3.2.O Município de Jaguaruana.....	34
3.3.Histórico da Atividade Produtiva.....	34
3.4.Trajetória de Desenvolvimento do APL.....	35
3.5.Diagnóstico do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana	38
3.5.1.Perfil do Fabricante	39
3.5.2.Perfil do Negócio	39
3.5.3.Tipos de Produtos e Produção.....	40
3.5.4.Comercialização dos Produtos.....	42
3.6.Aspectos Relevantes ao Desenvolvimento do APL.....	43
3.7.Algumas Considerações sobre o APL.....	50
CONCLUSÃO.....	54
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	60

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, vários eventos importantes, entre eles a globalização da economia, promoveram um novo ambiente econômico, social, organizacional e tecnológico, contribuindo para um redesenho das forças produtivas. Nesse contexto, os espaços de atuação das micro e pequenas empresas – MPEs, passaram também por importantes modificações. Ressurge o reconhecimento da relevância destas, principalmente no que se refere a suas aglomerações e a relação com o ambiente onde se localizam.

Esse ressurgimento foi impulsionado principalmente pelo reconhecimento da contribuição das MPEs na geração de emprego e renda, já que estas são geralmente a base de muitas economias locais. E também, pela ocorrência de experiências de sucesso social e econômico de diversos agrupamentos de empresas no mundo, como o caso emblemático da região da Terceira Itália.

A participação das pequenas empresas em aglomerações produtivas, os chamados arranjos produtivos locais, favorece a ganhos de competitividade e à sustentabilidade desses negócios. Assim, o foco deixa de centrar-se exclusivamente na empresa individual e passa a incidir sobre as suas aglomerações. Como decorrência ao exposto, tal foco tem ganho uma relevada preferência pelas políticas públicas de geração de emprego e renda e de desenvolvimento local e regional, bem como passou a orientar novas formas de intervenção do poder público na promoção da política industrial e tecnológica.

Muitos desses arranjos nasceram de forma espontânea, ligados geralmente a vocações produtivas e a identidades culturais de uma localidade. De regra, surgem de maneira auto-organizada, sem a intervenção ou fomento do poder público e, apesar dos desafios impostos pela globalização, abertura econômica, altas taxas de juros, esses agrupamentos conseguem sobreviver. Entretanto, os arranjos seguem trajetórias diferentes, muitos se encontram estagnados, em declínio, enquanto que outros estão se desenvolvendo, e assim conseguiram incorporar melhorias produtivas e dinamizar economias locais.

Diante de tais constatações, o presente trabalho traz uma abordagem sobre os arranjos produtivos locais e objetiva apresentar os elementos essenciais ao seu desenvolvimento, o capital social e a governança. Estes por sua vez, são identificados a partir da análise das relações entre as empresas do arranjo e delas com outras empresas, e com as instituições que interagem com elas.

Será apresentado como ambiente de estudo o caso do arranjo produtivo local de redes de dormir de Jaguaruana, de forma a confrontar a teoria com a prática, objetivando apresentar as principais características desse arranjo, mas especificamente identificar os principais fatores que contribuem para o seu desenvolvimento.

A metodologia utilizada na execução deste trabalho constituiu-se inicialmente pela pesquisa bibliográfica na literatura existente, feita por meio de consulta em livros, periódicos e, em caráter ilustrativo, na Internet. Realizou-se também pesquisa documental, através de consulta em relatórios, diagnósticos, censos e demais documentos que norteiam as ações do Instituto Euvaldo Lodi-IEL e Sebrae na coordenação das atividades do arranjo produtivo local de redes de dormir de Jaguaruana. Outros dados foram coletados por meio de entrevistas e questionários junto a coordenadores do projeto e associação de fabricantes.

O presente estudo está dividido em três capítulos. Após esta introdução, tem-se o primeiro capítulo, que abordará o que são os arranjos produtivos locais, suas principais características, como se originam e quais suas principais vantagens para as pequenas empresas. A partir da compreensão do que sejam os APLs, o segundo capítulo, trata da questão do desenvolvimento destes para uma forma mais sistêmica de organização, os sistemas produtivos locais – SPLs e aponta os fatores que levam a essa transição, que, pode proporcionar mais competitividade e sustentabilidade aos arranjos. Assim, o primeiro e segundo capítulos trazem o referencial teórico do presente trabalho. No terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso, fazendo uma conexão da teoria com a realidade do arranjo de Jaguaruana. Para tanto será feita uma análise do APL, identificando pontos como: histórico da atividade produtiva, diagnóstico e trajetória do APL e a identificação dos fatores relevantes para o seu desenvolvimento e algumas considerações, quanto a melhorias e sugestões. Em seguida virá a conclusão do trabalho, onde será feita uma explanação geral e uma análise crítica do mesmo. Após, será exibida toda a bibliografia e, por fim serão anexados documentos adquiridos durante a pesquisa.

1. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

1.1. A Importância da Aglomeração de Micro e Pequenas Empresas

As transformações econômicas ocorridas no final do século XX alteraram profundamente o ambiente em que operam as empresas, ocasionando transformações tanto em sua estrutura organizacional quanto em seu posicionamento competitivo. Nesse contexto, ganha destaque o papel das micro e pequenas empresas e, principalmente a sua atuação em aglomerações produtivas.

Essa mudança de foco deu-se principalmente pela importância do papel desempenhado pelas MPEs no desenvolvimento econômico, através da geração de empregos, distribuição de renda e capacidade de gerar e incorporar inovações. No Brasil, as micro e pequenas empresas exercem importância inquestionável, pois 99,2% das firmas existentes no país são consideradas micro ou pequenas, e empregam 57,2% da população economicamente ativa (Sebrae, 2002)¹. Tais dados estatísticos sobre micro e pequenas empresas utilizam os critérios de classificação de empresa aplicados pelo Sebrae, que considera a quantidade de pessoas ocupadas por empresa, conforme **tabela 01**:

Tabela 01 – Critérios de Classificação do Porte da Empresa - SEBRAE

	Microempresa	Pequena Empresa
Indústria e construção (pessoas ocupadas)	0 - 19	20 - 99
Comércio e serviços	0 - 9	10 - 49

Fonte: Tabela elaborada a partir dos dados pesquisados no site <<http://www.sebrae.com.br>>. Acessado em 07 de set. de 2005.

A abordagem das MPEs em aglomerações representa uma renovação nas estratégias de organização das mesmas, pois, ao se organizarem como unidades isoladas, os pequenos negócios terminam por reproduzir a forma de funcionamento de grandes empresas, porém sem suas principais vantagens: a capacidade de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e contar com profissionais qualificados. Torna-se então necessário o estabelecimento de novas formas de organização e de ação junto aos pequenos negócios, de forma a superar as deficiências oriundas do porte e do isolamento.

Outro fator importante é que a aglomeração de pequenas empresas favorece o aumento de interação entre elas e destas com o ambiente, gerando sinergias coletivas, que contribuem efetivamente com o fortalecimento de suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Além disso, através dessas ligações podem se formar processos de cooperação, aprendizagem coletiva e de estímulo à capacidade de gerar inovações, que são de fundamental importância para enfrentar os desafios impostos pela difusão da chamada era do conhecimento.

A formação dessas aglomerações na sua maioria são fenômenos endógenos, nascidos espontaneamente, de maneira auto-organizada, apresentando forte identificação com o território no qual estão localizados. Geralmente estão associadas a algum tipo de vocação ou potencialidade de uma região, à existência de atividades típicas ou históricas, ou a alguma atividade econômica criada por lideranças locais ou regionais (AMARAL FILHO,1999).

Existem várias formas de aglomerações produtivas de empresas, tais como: distrito industrial, *milieu innovateur* (ambiente inovador), *clusters*, entre outros. Pesquisadores brasileiros perceberam que no Brasil também existia um movimento de aglomerações produtivas, mas com características próprias e diferentes das experiências de outros países. Um grupo pioneiro na pesquisa foi a RedeSist – rede de pesquisa e informações sobre arranjos inovativos e produtivos locais -, estes promoveram uma tropicalização desses conceitos e criaram a definição para Arranjos Produtivos Locais – APLs:

“Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades) pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento”.
(Cassiolato e Lastres , 2003:27).

No Brasil, vários órgãos do Governo , estão realizando estudos e implementando ações de apoio e fortalecimento junto aos arranjos produtivos locais. O Ministério da Indústria, Desenvolvimento e do Comércio Exterior – MDIC, coordena o Grupo Permanente

de Trabalho para APLs, que o objetiva adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais. Há também iniciativas no Ministério da Integração Nacional, Ministério da Ciência e Tecnologia, secretárias de Estado, entre outros, e demais entidades de fomento ao desenvolvimento econômico e social do País. Entre eles, destaca-se o Sebrae que tem na estratégia de APL um de seus principais focos de atuação. Segundo este órgão, APLs são:

“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”².

A partir dos conceitos vistos, percebe-se que o ponto de partida para um melhor entendimento dessa abordagem é a questão da concentração geográfica, territorial, de empresas e agentes. Neste caso, a noção de território não diz respeito a um município, cidade ou estado pré-definido e não é determinado por linhas geográficas gerais. Ou seja, território não significa apenas o espaço que este arranjo ocupa e sim o alcance das ligações existentes entre os diversos atores que interagem entre si em busca de vantagens.

1.2. Características

Na tentativa de identificar as diversas formas de aglomerações existentes no Brasil, a RedeSist, estruturou dois conceitos que norteiam suas pesquisas. Inicialmente, tem-se o conceito de APL, visto anteriormente, e que se aplica às aglomerações onde as relações entre seus agentes se encontram em formação e a integração entre eles não está fortemente identificada. À medida que esses arranjos evoluem, e seus agentes passam a trabalhar com maior interação e cooperação, favorecendo ao aumento de competitividade, então, não se trata mais de um APL e sim de um sistema produtivo local ou SPL. Por efeitos didáticos essa definição será tratada com mais detalhes nas seções seguintes.

Dessa forma, a partir da estruturação dos conceitos de arranjos (APLs) e sistemas (SPLs) e buscando oferecer uma compreensão mais aprofundada sobre ambos, a RedeSist, na investigação das principais características dessas aglomerações, usou uma nomenclatura abrangente: arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais - ASPILs.

²

Definição pesquisada no site <<http://www.sebrae.com.br>>. Acessado em 7 de set. 2005

Conforme CASSIOLATO E LASTRES (2005), as principais características gerais a serem observadas no estudo dos ASPIILs são: a dimensão territorial, a diversidade das atividades e dos atores, o conhecimento tácito, as inovações e aprendizados interativos, a governança e o grau de enraizamento.

A **dimensão territorial** constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar. A proximidade ou concentração geográfica, leva ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, como também favorece a diversidade de vantagens competitivas em relação a outras regiões.

A **diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais** envolve a participação e a interação não apenas de empresas de bens e serviços finais e intermediários, isto é, concorrentes e fornecedores, mas também de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento de engenharia, programas de promoção e financiamento. Portanto, inclui também universidades, instituições de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, organizações públicas e privadas.

Conhecimento tácito, ou conhecimento informal, é compartilhado e socializado por empresas, instituições e indivíduos. Essa forma de conhecimento apresenta forte especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades cultural, social e empresarial. Isto facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, mas dificulta, ou mesmo impede, seu acesso por parte de agentes externos a tais contextos, tornando-se, portanto, elemento de vantagem competitiva para quem o detém.

Inovações e aprendizados constituem fontes fundamentais para a transmissão de conhecimentos e ampliação da capacitação produtiva e inovativa das firmas e instituições. A capacitação inovativa possibilita a introdução de novos produtos, processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto, individualmente, como coletivo. Para o alcance efetivo da competitividade, especialmente para as empresas de pequeno porte, é importante ressaltar a importância dos processos inovativos dentro dos aglomerados, visto que, tais processos possuem a capacidade de introduzir mudanças técnicas, gerar dinamicidade e promover vantagens competitivas para as empresas.

A **governança** refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades de um arranjo. Esse item será visto com mais detalhes no segundo capítulo.

O **grau de enraizamento** refere-se às articulações e ao envolvimento dos diferentes agentes, com as capacitações e os recursos humanos, naturais, técnico-científicos, empresariais e financeiros, assim como com outras organizações e com o mercado consumidor local.

1.3. Origem e principais vantagens dos APLs

A literatura sobre aglomerações de empresas é extensa e foi iniciada com a contribuição clássica do economista ALFRED MARSHALL(1882) *apud* AMARAL FILHO (1999) sobre as vantagens, ou “economias externas”, advindas de tais aglomerações, que na época foram batizadas pelo próprio A. Marshall de distritos industriais.

O movimento recente de redesenho das forças produtivas levou diversos pesquisadores a ressuscitarem a teoria das “economias externas marshallianas”, para explicarem o desempenho econômico superior de regiões como a Terceira Itália, também conhecido como distritos industriais italianos, e o Vale do Silício, nos EUA, nos anos 1980 e 1990. Tais regiões mostraram dinamismo tecnológico e desenvolvimento, fundamentados principalmente nas vantagens obtidas da interação e cooperação exercidas entre empresas, e instituições de apoio.

O exemplo da região da Terceira Itália é referência nos estudos e pesquisas de aglomerações produtivas. Muitos dos arranjos dessa região estão localizados em pequenas cidades e são constituídos por empresas de estrutura familiar, com poucos empregados, organizadas de forma cooperativa e especializadas na produção de diferentes produtos, tais como cerâmica, sapatos, têxteis, entre outros. O surgimento da Terceira Itália está intimamente ligado aos recursos específicos da sociedade local tais como: capacidade de auto-organização da sociedade italiana conforme BAGNASCO *apud* MACHADO (2003), alta concentração de pequenas empresas especializadas em várias fases do processo produtivo, equilíbrio entre concorrência e cooperação, intrincada relação em rede que favoreceu ao desenvolvimento e a difusão de novos conhecimentos, impulsionando a inovação na confecção dos produtos (AMARAL FILHO, 2002).

No Brasil, um dos exemplos de maior destaque é o arranjo produtivo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. O arranjo possui atualmente cerca de

500 empresas produtoras de calçados, que atuam principalmente no nicho de mercado de calçados femininos de couro, e conta com diferentes empresas que compõem a cadeia produtiva, tais como: fabricantes de máquinas, exportadores, criadores de gado, curtidores de couro, supridores de produtos e serviços e associações. Segundo ALIEVE E VARGAS (2000), o aumento da competitividade das empresas foi possibilitado não somente pelas condições excepcionais de demanda no mercado internacional e pelas “economias externas” de aglomeração, vantagens externas advindas da aglomeração, mas principalmente pelos esforços de “ação conjunta”, cooperação, mantidos entre os agentes do arranjo.

Diante do sucesso de tais arranjos produtivos locais é pertinente o entendimento dos fatores estruturais que contribuíram para o surgimento dessas concentrações. Segundo AMARAL FILHO (2002), o cenário de grandes transformações ocorridas nas últimas décadas, trouxe janelas de oportunidades para as empresas de pequeno porte, seja pelo processo de desintegração vertical, disparado a partir das grandes empresas, ou pelo processo de integração horizontal, provocado pelas associações de micro, pequenas e médias empresas. O processo de desintegração vertical ocorre quando as grandes empresas procuram se livrar dos custos de produção e de gestão – ou de burocratização – e, ao mesmo tempo, de suas competências não essenciais, recorrendo à terceirização de determinadas funções, que são desempenhadas por pequenas empresas que, muitas vezes, são formadas por ex-membros de seus quadros. O processo de integração horizontal, por sua vez, resulta da formação de grupos de micro, pequenas e médias empresas, que passam a produzir de maneira especializada.

Ambos os processos tem como fatores-chave as economias de escala³, interna e externa, a primeira relaciona-se com o tamanho da empresa e a segunda está associada ao tamanho do grupo de empresas. Na desintegração vertical, tenta-se a preservação da economia de escala interna combinada à busca de economias externas. Na integração horizontal, busca-se as economias externas, visando compensar a falta de economias internas (AMARAL FILHO, 2002).

SCHIMITZ (1995) *apud* MACHADO (2003), afirma que as economias externas (ou externalidades) são economias incidentais, não planejadas, pois não dependem de decisões das empresas individuais e podem ter origem no mercado, na tecnologia e na organização social ou da produção. As economias internas dependem das decisões das empresas, ou

³ Refere-se a redução de custos unitários decorrentes de um aumento do volume(escala) de produção, seja de uma empresa, setor, região ou país.

seja, são intencionais e baseiam-se em economias de escala, nos ganhos advindos da cooperação e competição entre empresas.

Conforme MACHADO (2003), as economias externas classificam-se nos seguintes grupos:

- § Economias tecnológicas – têm impacto na função produção e dizem respeito aos padrões tecnológicos adotados: inovações, condições físicas favoráveis, como proximidade à matéria-prima, presença de mão-de-obra, entre outros.
- § Economias de mercado - são frutos de decisões ou fenômenos externos às empresas e são mediadas por mecanismos de mercado, como por exemplo, a elasticidade da demanda ao preço.
- § Economias de organização (social e da produção) – são determinadas pelas características da população local e que se refletem na forma como os trabalhadores, empresários e empresas se estruturam localmente. Ou seja, refere-se à interação entre os agentes, instituições de apoio e o próprio território no qual estão inseridos e envolve os aspectos como: capital social, indústrias de apoio e governança.

O estudo das economias internas é menos freqüente. As observações principais recaem sobre os seguintes fatores:

- § Retorno crescentes de escala – ocorrem quando o aumento na quantidade de insumos empregados, provoca um aumento mais do que proporcional na quantidade produzida, segundo SCHIMITZ (1997) *apud* MACHADO (2003).
- § Competição – a rivalidade local, pressiona o aumento da produtividade, com redução de custos e busca de inovações, conforme PORTER (1999) *apud* MACHADO (2003).
- § Cooperação – a cooperação entre agentes, pode ser de caráter horizontal (entre empresas do mesmo segmento) ou vertical, entre fornecedores e clientes. Podem também ser observadas na forma bilateral - entre duas empresas e multilateral - entre várias empresas. Exemplos: troca de informações, uso compartilhado de equipamentos, compra conjunta de insumos, entre outros (MACHADO, 2003).

Segundo SCHIMITZ (1995:533) *apud* MACHADO (2003), a soma das vantagens externas e internas é definida como eficiência coletiva. A simples concentração geográfica

das empresas não é garantia de eficiência coletiva, mas é condição necessária para uma série de desenvolvimentos posteriores, que podem ou não ocorrer.

Ou seja, a organização em arranjos não necessariamente gera eficiência coletiva, mas cria condições para que as pequenas empresas enfrentem problemas relacionados ao seu porte e isolamento, através de, entre outras coisas:

- § Divisão do trabalho e especialização entre produtores;
- § Adquirir com maior facilidade matérias-primas, componentes e equipamentos, contribuindo com a redução de custos;
- § Formar parcerias e associações com empresas para várias ações específicas, entre elas acesso a tecnologia;
- § Buscar novas tecnologias produtivas, comerciais e gerenciais, tornando-se competitivas, favorecendo ao fornecimento de produtos especializados;
- § Obter maior articulação entre as partes da cadeia produtiva (fornecedores de matérias-primas, transportadores, transformadoras, distribuidores, etc) para obter a melhoria da qualidade e a redução de custos.

Neste capítulo, procurou-se apresentar alguns pontos fundamentais para a compreensão dessa nova forma de organização das MPEs, os arranjos produtivos locais. Estes favorecem a geração de sinergias coletivas, dotando tais empresas de vantagens competitivas que isoladamente não conseguiriam alcançar. Foram apresentadas as principais características, bem como, a origem histórica dos APLs, que teve como principais expoentes, as aglomerações da Terceira Itália e do Vale do Silício. As MPEs são levadas a se organizarem em aglomerações motivadas por conta das várias vantagens advindas dessa concentração de empresas. A soma dessas vantagens é definida como eficiência coletiva e proporciona competitividade e sustentabilidade as empresas do arranjo, uma vez que a organização em arranjos pode proporcionar as MPEs condições de concorrerem com empresas de maior porte, acesso a fornecedores, compra e produção em maiores quantidades, entre outros.

2. DESENVOLVIMENTO DE APLs

2.1. Sistemas Produtivos Locais

A formação de APLs representa um avanço comparado ao funcionamento disperso e isolado de empresas e outros agentes, porém, não devem ser uma forma definitiva, mas apenas uma transição para uma estrutura mais complexa (AMORIM, MOREIRA E IPIRANGA, 2004).

À medida que esses arranjos evoluem, obtêm uma estrutura com forte grau de interação entre seus diversos agentes, onde a competição não impede a cooperação, onde existe a confiança e troca de informações, este, não se configura mais como um arranjo e sim como um sistema produtivo local – SPL. Dessa forma, entende-se que os arranjos são processos, representam um estágio para se chegar ao sistema produtivo local, que surge do amadurecimento do APL.

Quando o APL se torna um SPL, as práticas de cooperação, de cultura participativa e de adoção sistemática de ações coletivas favorecem a ampliação da interdependência entre os diversos agentes (econômicos, políticos, institucionais e sociais). Para que essas práticas possam expandir-se é necessário o fortalecimento da confiança dos agentes que atuam no território, de modo a permitir que os agentes se prontifiquem a encaminhar em conjunto, projetos de interesse comum (AMORIM, MOREIRA E IPIRANGA, 2004).

Segundo define CASSIOLATO E LASTRES (2003:27), os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

Este conceito destaca a importância das relações e **interações** entre empresas e agentes de um arranjo, visando os processos de **aprendizado**, a geração e aquisição de conhecimentos e aproveitamento do conhecimento tácito. Nesses espaços a economia se move por meio da cooperação, as idéias e informações fluem mais facilmente por meio de canais de comunicação formais e informais. À medida que se interage visando o aprendizado, pode-se ter um acúmulo de competências, e estas podem estimular à **inovação**, introdução de novos produtos e processos. Esses itens são essenciais para

garantir a competitividade do sistema. Daí, a importância de se promover e gerar localmente os processos que estimulem o aprendizado e acumulação de conhecimentos.

Segundo AMORIM, MOREIRA E IPIRANGA (2004), os SPLs funcionam como uma forma superior de organização, de atuação mais sistêmica, mais sustentável e com maior interdependência entre os agentes. O sistema produtivo pode ser entendido como um nível mais avançado dos arranjos produtivos.

É importante lembrar que a realidade da região Nordeste, quanto às aglomerações produtivas, está distante desse “tipo ideal” de sistema produtivo, pois os aspectos predominantes são a informalidade das atividades econômicas, o caráter incipiente e frágil das relações de cooperação entre os agentes. Dessa forma, nesse trabalho, optou-se por privilegiar a abordagem de arranjos produtivos e não sistemas, em razão da primeira refletir mais a situação da aglomeração a ser apresentada no estudo de caso, que ainda se encontra na transição das relações frágeis, incipientes para processos de articulação mais consistente entre seus membros e outras instituições presentes no território.

2.2. Transição de APL para SPL

A partir do entendimento do que seja SPL, pode-se identificar algumas pistas que levam a tal transição. Para AMARAL FILHO (2002), quatro elementos assumem papéis ativos na evolução dos arranjos produtivos para sistemas produtivos locais, são eles: o capital social, a estratégia coletiva de organização da produção, a estratégia coletiva de mercado e a articulação político-institucional.

§ **Capital social** é o acúmulo de compromissos sociais construídos pelas interações sociais em uma determinada localidade, se manifesta através da confiança, normas e cadeias de relações sociais. Está ligado as interações entre os agentes de um arranjo. Este conceito será visto de forma mais aprofundada no segundo capítulo.

§ **Estratégia coletiva de organização da produção** reflete as decisões coordenadas, entre os produtores, sobre o que produzir, quem produzir e como produzir. É neste ponto que se define a equivalência da vantagem do agrupamento das empresas em relação às grandes empresas, em relação à escala da compra dos insumos, do uso de máquinas e equipamentos, da produção em geral, etc. Neste ponto também se manifesta e se processa a

aprendizagem coletiva, fonte das inovações e da competitividade. O capital social é fundamental para o sucesso dessa estratégia.

§ **Estratégia coletiva de mercado**, também reflete ações coordenadas e convergentes entre os produtores. É necessário tanto uma estratégia coletiva em relação à produção como uma estratégia igualmente coletiva coordenada, para se atingir os mercados. Os mercados compradores são normalmente controlados por grandes *players*, mas também condicionados por grande escala. Se os produtores não tiverem uma estratégia comum, fica difícil para as pequenas empresas superar esses obstáculos, ou seja, sem uma estratégia coletiva de mercado as pequenas empresas poderiam suprimir as economias de escala conseguidas em nível da compra dos insumos e da realização da produção.

§ **Articulação político-institucional**, também derivada do capital social, é o mecanismo pelo qual o arranjo produtivo se relaciona com as organizações públicas e privadas responsáveis pelas políticas de apoio às micro, pequenas e médias empresas ou ao desenvolvimento local. As experiências têm mostrado que quanto mais acumulado for o capital social numa determinada aglomeração de empresas, maior e mais eficaz a articulação com as organizações e instituições.

Os quatro elementos abordados acima, apesar de se apresentarem como promotores da transformação de APL em SPL, podem também ser acrescentados às características dos arranjos e sistemas produtivos locais, apresentadas no primeiro capítulo. Então, se terá um conjunto de elementos que são identificados em diversos tipos de aglomerações produtivas.

Entretanto, conforme AMORIM, MOREIRA E IPIRANGA (2004), o desenvolvimento de APLs depende principalmente da capacidade de desenvolver ações coletivas, de unir esforços para trabalhar em conjunto, isto é, depende da construção e fortalecimento do capital social. Por sua vez, o fortalecimento do **capital social** está condicionado a criação de uma rede de cooperação entre atores e instituições. Na medida em que as ações do arranjo tornam-se mais coletivizadas, torna-se necessária a constituição de uma força de coordenação das diversas ações, de modo a favorecer a formação de sinergias que possam garantir o alcance dos objetivos desejados. A intensificação das relações entre essas partes e o estabelecimento da coordenação dessas relações promovem a boa **governança**,

atributo necessário a evolução do estágio de APL para SPL. Por sua vez, o surgimento da boa governança depende de um aprendizado que pode ser derivado da repetição e consistência das ações coletivas.

Portanto, segundo as autoras, estes dois aspectos, o fortalecimento do capital social, que se reflete em participação e atuação conjunta, e a formação da boa governança, que se dá através da coordenação e controle das ações e projetos de uma comunidade, surgem como ingredientes essenciais para a consolidação e transição do estágio de APL para SPL.

2.3. O Capital Social

2.3.1. Conceito

A partir da década de 1990, o termo capital social ganhou destaque, principalmente por conta dos estudos de Robert Putnam que chamou a atenção para a relação fundamental entre os recursos sociais, os distritos industriais e o desenvolvimento local italiano. Desde então, “capital social” tornou-se um termo obrigatório em discussões sobre aglomerações e desenvolvimento.

Segundo PUTNAM (1994), “Capital Social refere-se a características de organização social, tais como redes, normas e confiança social, que facilitam a coordenação e a cooperação para o benefício mútuo”.

De forma complementar, acrescenta-se a definição de AMARAL FILHO (2002), que conceitua capital social como o acúmulo de compromissos sociais construídos pelas interações sociais em uma determinada localidade, se constitui em um fator intangível por natureza. Esse tipo de capital se manifesta através da confiança, normas e cadeias de relações sociais, que é um bem público, ao contrário do capital físico convencional, que é privado.

Ainda segundo o autor, o principal aspecto do capital social é a confiança, construída socialmente através de interações contínuas entre os indivíduos. O acúmulo de capital social em um determinado arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, a formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas. É também a principal fonte da coordenação, da governança do APL.

Segundo MOREIRA⁴, o debate sobre capital social se faz relevante principalmente pelos seguintes fatores:

- § Diferenças no desempenho econômico e desenvolvimento social de diversas regiões;
- § Relação entre processos cooperativos e melhores condições de competitividade e desenvolvimento econômico e social;
- § Complexidade dos fenômenos humanos.

2.3.2. Principais Fontes de Capital Social

Entre as várias fontes de capital social as mais importantes são: a família, a comunidade, as empresas, a sociedade civil e o poder público (MACHADO, 2003).

A **família** é a primeira fonte de capital social para a sociedade em seu conjunto, uma vez que é a principal fonte de bem estar social para os seus membros e ajudam o desenvolvimento da confiança.

As **interações sociais** entre os vários grupos em comunidade, como vizinhos, amigos membros de associações, são geradoras de capital social e da habilidade de trabalhar para um objetivo comum. Altos níveis de participação em associações cívicas ajudam a resolver problemas coletivos. A confiança é de fundamental importância. A interação freqüente ajuda a cultivar normas de reciprocidade, melhora a coordenação, comunicação e acesso à informação e a colaboração bem sucedida encoraja esforços de colaboração em outras áreas.

A **construção e manutenção** de empresas que funcionam eficientemente necessitam de confiança e um senso de proposições comuns. O capital social reduz os custos de transação, dado que facilita a cooperação e a coordenação, ou seja, afeta as empresas internamente, assim como em suas relações com outras empresas no mesmo segmento de outros segmentos e em sua relação com a sociedade.

As **organizações não governamentais** são afetadas pelo capital social à medida que ele possibilita que as relações informais e a confiança aglutinem pessoas com objetivos comuns para a realização de ações.

⁴

Fatores pesquisados no site <<http://www.redenos.org.br>>. Acessado em 05 de jan de 2006.

A **gestão do poder público** é facilitada pela confiança e relações informais entre os funcionários, eliminando níveis burocráticos. O capital social também promove a transparência das atividades do governo e melhora o fornecimento de serviços públicos.

2.3.3. Cooperação

Dentre os itens constituintes do capital social, destaca-se a cooperação, pois esta interfere diretamente na forma de coordenação (governança) do arranjo.

Existem diferentes tipos de cooperação nos sistemas produtivos locais, incluindo cooperação produtiva, que visa a obtenção de economias de escala, a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, favorecendo assim, a ampliação do potencial de criação de capacitações produtivas e inovativas. Assim, segundo CASSIOLATO E LASTRES (2005), a cooperação pode ocorrer por meio de:

- § troca de informações relativas à produção, à tecnologia e ao mercado de atuação, obtidas através de clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos de apoio e promoção e outros;
- § interação envolvendo empresas e outros agentes (organizações), através de programas comuns de treinamento, realização de eventos, feiras, cursos e seminários, entre outros;
- § integração de competências entre empresas e destas com outras organizações, por meio da realização de projetos conjuntos, que pode ocorrer desde a melhoria de produtos e processos até a pesquisa e desenvolvimento propriamente.

Além da classificação dada anteriormente para os tipos de cooperação, há também outras tipologias. A cooperação pode ser de caráter horizontal, entre empresas do mesmo segmento, ou vertical, entre fornecedores e clientes. Podendo ser observadas ainda a forma bilateral, que ocorre entre duas empresas, e multilateral, entre várias empresas (MACHADO, 2003).

Para ALBAGLI (2002), a cooperação entre empresas propicia uma rede de aprendizagem coletiva, um “colégio invisível”, ampliando suas condições de obter e renovar competências básicas à sua sobrevivência e competitividade. Tais redes permitem: o intercâmbio de idéias; o compartilhamento de informações e conhecimentos sobre

tecnologias, práticas de organização, mercados, design e outros temas e questões, bem como o estabelecimento de referências coletivas, na busca de ocupar segmentos de mercado mais lucrativos.

ALBAGLI E MACIEL (2003) destacam que os componentes do capital social, favorecem os processos de inovação e de aprendizado interativo, criação e troca de conhecimentos, itens de fundamental importância para o dinamismo econômico. E assim, geram benefícios econômicos que incluem:

- § Maior facilidade de compartilhamento de informações e conhecimento;
- § Criação de ambientes propícios ao empreendedorismo, que contribui para o aumento de competitividade e sobrevivência sustentada de organizações (arranjos);
- § Melhor coordenação e coerência de ações (governança), processos de tomada de decisão coletivos, bem como maior estabilidade organizacional, o que também contribui para diminuir custos;
- § Maior conhecimento mútuo entre os atores, reduzindo os riscos do oportunismo e favorecendo um maior compromisso com relação ao grupo.

2.3.4. Capital Social e Desenvolvimento Local

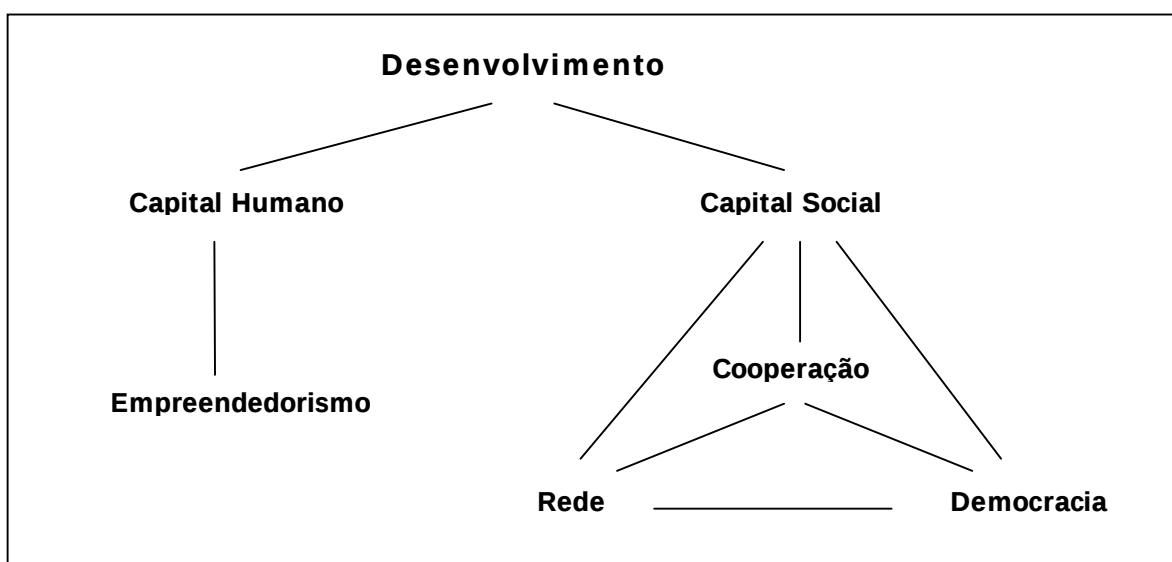
Segundo AMARAL FILHO (2004) “é possível afirmar que o capital social esteve atrás dos sucessos de crescimento e de desenvolvimento de muitas regiões, assim como a sua ausência esteve atrás de muitos fracassos”.

A partir desse ponto-de-vista, destaca-se o que aconteceu nos distritos industriais da Terceira Itália, onde se estabeleceu uma teia de relações sociais, baseadas no aprofundamento da interdependência produtiva social, na organização do trabalho pautada por princípios de colaboração e participação, em vínculos de confiança e reciprocidade. Tais relações levaram décadas para se estabelecerem, foram apoiadas por instituições não governamentais e impactaram positivamente no desenvolvimento socioeconômico da região (ALBAGLI, 2002).

A emergência do tema capital social expressa o reconhecimento de que, para melhor compreender e intervir sobre a dinâmica econômica, é preciso considerar a estrutura e as relações sociais em que a mesma ocorre (ALBAGLI E MACIEL, 2003).

Conforme FRANCO (2001), para se ter um ambiente favorável ao desenvolvimento deve-se investir em Capital Social e Humano. O capital social está relacionado a três fatores, intimamente ligados entre si: a cooperação, a rede e a democracia. Com relação ao Capital Humano o principal fator é o empreendedorismo. O foco a ser abordado será Capital Social. Ver **quadro 1**.

Quadro 1 - Fatores do Capital Social



Fonte: Franco, Augusto (2001).

Segundo FRANCO (2001), a cooperação é o primeiro fator para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento. A cooperação ocorre à medida que as pessoas compartilham valores e objetivos comuns, ou seja, que tenham um projeto em comum, tenham relacionamentos estáveis, que trabalhem de forma complementar, em parcerias e com interdependência.

A conexão entre as pessoas de forma interdependente (e não dependente), com relações horizontais, leva as pessoas a estabelecerem parcerias entre si, contribuindo para que o capital social seja gerado, acumulado e reproduzido.

A combinação de projeto comum, conectividade horizontal e interdependência, juntas, levam à constituição de rede. Assim, este é o segundo fator para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento, ou seja, o exercício da cooperação leva as pessoas a se relacionarem em rede, ambos os conceitos estão intrinsecamente relacionados (FRANCO, 2001).

Ainda segundo o autor, o terceiro fator é a democracia, definida como o modo pelo qual as pessoas regulam seus conflitos e se conduzem coletivamente. Para que uma coletividade se desenvolva é preciso que se instale nela uma cultura democrática.

Quanto ao capital humano, um dos principais elementos é o empreendedorismo, a capacidade das pessoas de fazerem coisas novas, a ousadia de inventar, inovar.

Conclui-se que a capacidade da sociedade de cooperar, formar redes, regular seus conflitos democraticamente e inovar, constituem elementos básicos para o desenvolvimento. O investimento em capital social cria condições para o desenvolvimento com uma eficiência e eficácia muito maiores do que o investimento em outros elementos que apenas impulsionem o crescimento econômico, como por exemplo, o aparecimento de empresas, ou distribuição de renda por meio de programas compensatórios estatais, fórmulas que, sobretudo quando praticadas isoladamente, já anunciaram há muito tempo sua falência (FRANCO, 2001).

O autor citado reconhece que inúmeros fatores e condicionantes externos também intervêm favoravelmente ou desfavoravelmente no desenvolvimento de uma localidade, mas defende que, apesar disso, o desenvolvimento sempre dependerá do capital social e do capital humano.

São muitas as acepções dadas ao termo “capital social”. Além de ser fator essencial para a promoção de arranjos produtivos locais, não se pode deixar de ver a sua abrangência quanto às questões de desenvolvimento local, como apontou Franco. Entretanto, apesar de estar diretamente relacionado com a mobilização de recursos locais, não é a única fonte de interação de tais recursos, deve-se atentar também para a importância do nível educacional de uma região, que contribui para o fortalecimento de cidadania e, favorece a ampliação dos interesses coletivos.

2.4. A Governança

2.4.1. Conceito

A governança, juntamente com o capital social, são fatores fundamentais para a transição de um arranjo produtivo para uma estrutura mais sistêmica, um SPL.

Conforme CASSIOLATO E LASTRES (2003), o termo governança tem sua origem no contexto da chamada “governança corporativa” do ambiente empresarial. Foi utilizado inicialmente, para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, relacionado com o grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Posteriormente, governança passou a designar: processos de tomada de decisão, com repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções de governar e à parceria entre poder público e privado; gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais. No contexto dos arranjos e sistemas produtivos, a governança diz respeito:

“aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão, dos diferentes agentes – 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 E CASSIOLATO,2005)⁵.

Ainda segundo os autores citados, de forma genérica, o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) administram seus problemas comuns, ajustando conflitos e realizando ações cooperativas. Refere-se não somente a instituições e regimes formais de coordenação e autoridade, mas também a sistemas informais.

Dessa forma, estes conceitos partem da idéia de que a governança deve basear-se em práticas democráticas locais, por meio da intervenção e participação dos diferentes agentes do APL, em seus diferentes níveis. Porém, nem sempre a governança ocorre dessa forma. Então, para uma melhor compreensão do conceito, é importante que se conheça algumas formas de governança, comuns nos APLs brasileiros.

⁵

Definição pesquisada no site <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acessado em 06 de Jan. 2006.

2.4.2. As Formas de Governança

Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão. Conforme CASSIOLATO E SZAPIRO (2003), verificam-se duas formas principais de governança em arranjos produtivos locais: a hierárquica e não-hierárquica (em rede). Entretanto, SUZIGAN, GARCIA E FURTADO (2003), apresenta uma terceira forma, a governança local pública e privada, que pode ocorrer nas formas anteriores.

A governança hierárquica ocorre quando no território existe uma ou mais grandes empresas funcionando como “âncora” na economia regional, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações produtivas, tecnológicas e mercadológicas com fornecedores e prestadores de serviços em volta delas (CASSIOLATO E SZAPIRO, 2003). O que ocorre geralmente é que a grande empresa realiza subcontratação com as empresas de um APL (fornecedores locais) e estas trabalham sob encomenda. Nesse caso, a relação entre empresa-âncora e o APL (fornecedores locais) se dá por meio da coordenação vertical e a tomada de decisão é centralizada.

SUZIGAN, GARCIA E FURTADO (2003), destacaram os seguintes itens na governança hierárquica:

- § A empresa âncora impõe seus interesses, os padrões da produção, o que produzir;
- § tomada de decisão centralizada;
- § baixo nível de capital social, pois as relações se organizam em função das demandas, contratos e prazos da empresa-âncora;
- § a cooperação se restringe aos esforços de melhoria de produção;
- § o aprendizado se limita a melhoria de processos produtivos, em termos de qualidade dos produtos, do cumprimento das especificações e até do desenvolvimento de inovações de processo. Porém, não ocorre outros avanços como desenvolvimento de produto e desenvolvimento de ativos comerciais próprios (marca, canais de comercialização e distribuição);
- § baixo incremento de competitividade no APL.

Porém, segundo esses autores, o relacionamento entre empresa-âncora e as MPes do arranjo, que atuam como fornecedoras, pode trazer alguns benefícios, como a oportunidade destas de obterem competências em áreas específicas, aconselhamento

técnico e gerencial atualizados, ganhos obtidos através de economias de escala associadas com o volume de pedidos atingido. Entretanto, nessa forma de governança, a capacidade de desenvolvimento dos produtores é limitada, diante da dependência da empresa-âncora, que é a maior beneficiada com as vantagens advindas das aglomerações de pequenos produtores. Assim, um dos principais desafios que se apresenta para as MPes fornecedoras, é o de tentar manter a interdependência dentro dessa estrutura hierarquizada.

A governança não-hierárquica ou em rede, geralmente caracteriza-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas e outros agentes, onde nenhum deles é dominante, e são estruturados em torno de “setores” como calçados, vestuários, etc, onde a especialização é predominantemente setorial (LASTRES E CASSIOLATO, 2003). Pode-se identificar na governança em rede os seguintes aspectos principais:

- § poder compartilhado ou ação coletiva gerenciada, ou seja, as decisões são tomadas em conjunto;
- § as relações são pautadas na confiança e reciprocidade;
- § é marcada pela cooperação, que favorece ao aprendizado interativo;
- § capital social é fundamental para a sua dinâmica.

A coordenação se dá de forma horizontal e a tomada de decisão é descentralizada. Dentre as ações que precisam efetivamente ser coordenadas neste tipo de governança, estão, segundo AMARAL FILHO (2002) e conforme citado anteriormente: a estratégia coletiva de organização da produção, que refere-se às decisões coordenadas, entre os produtores, sobre quem vai produzir, o que produzir e como produzir; a estratégia coletiva de mercado, necessária para se atingir os mercados compradores de grande escala; e articulação político-institucional que refere-se ao relacionamento do arranjo produtivo com as organizações públicas e privadas que objetivam apoiar às micro, pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local.

2.4.3. Governança e Desenvolvimento Local

A governança local pública e privada refere-se às ações de coordenação desempenhadas por entidade pública ou privada, podendo exercer papel relevante para o fomento da competitividade dos APLs. Os governos locais podem atuar na criação e manutenção de instituições de apoio ao desenvolvimento dos produtores locais, tais como centros de treinamento e formação profissional, centros de prestação de serviços tecnológicos, agências governamentais de desenvolvimento. Da mesma forma, associações de classe e organizações não governamentais de desenvolvimento local podem ser agentes do desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção de ações conjuntas de empresas (SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2003:72). Esta forma de governança pode acontecer tanto na governança hierárquica como em rede.

O termo governança em caráter “local”, apresentado no início dos anos 90 por diversos autores ingleses, está sendo utilizado para designar uma forma de relação inter-empresas, que ultrapassa as simples relações de compra e venda. Fala-se em convenções que permitem a coordenação das ações ou iniciativas que conferem à região sua identidade econômica, MARTINELLI (2004:86) *apud* DUARTE (2004). Entre as diversas dimensões dadas a governança local as principais são:

- § A capacidade de compreensão dos problemas sócio-econômicos e ambientais do meio urbano;
- § A participação ativa dos cidadãos nos processos decisórios e na administração da vida urbana;
- § Desenvolvimento de parcerias entre a administração municipal e os diversos atores envolvidos na localidade.

A governança local é um dos fatores que contribui fortemente para o desenvolvimento local, a medida que se tem “uma coletividade ativa de agentes públicos e privados atuando com um mesmo interesse: o de manter a dinâmica e a sustentabilidade do sistema produtivo local” (AMARAL FILHO, 1999).

Essa coletividade ativa de agentes pode ser fortalecida com a criação de comitês. Segundo ALBAGLI (2002:71), geralmente os arranjos produtivos locais contam com a atuação de um comitê local de empresas e instituições representativas. O comitê atua como força integradora, estimulando a cooperação entre câmaras de comércio, associações de produtores, sindicatos, universidades, representantes de movimentos sociais, entre outros.

Em muitos países, a mobilização e reunião de representantes locais dos setores público e privado, é o primeiro passo para se iniciar um programa de promoção a arranjos produtivos e inovativos. É comum o estabelecimento de comitês ou associações regionais, que desempenhem funções importantes de intermediação e suporte às micro e pequenas empresas.

Segundo AMORIM, MOREIRA E IPIRANGA (2004), a criação de entidades organizacionais que contribuam para uma ambiência comunitária favorável ao desenvolvimento dos APLs, facilita a construção da governança. Estas entidades objetivam a exploração das potencialidades do capital social através da valorização e criação de sinergias entre as competências locais, as trocas de conhecimentos, a formação de redes de ajuda mútua, a auto-organização das comunidades locais, a maior participação dos atores e da população em geral nas decisões políticas, como meios para viabilizar o desenvolvimento local do território.

A articulação com entidades de apoio tanto públicas quanto privadas são de grande importância para a alavancagem de um APL. Porém, tal envolvimento não deve ser voluntarista, pois assim as ações correm o risco de serem de curto prazo e sem continuidade, podendo não gerar resultados duradouros. Dessa forma, a constituição da governança deve primeiramente respeitar o estado institucional já existente no APL, buscar ampliar seu campo de atuação e promover articulações em diversas frentes de apoio.

Este capítulo tratou de apresentar os principais fatores que contribuem para a transição dos APLs para uma forma mais sistêmica de atuação, que são os SPLs. Estes, são estruturas marcadas principalmente por maior interação entre os agentes do arranjo. Dentre os vários fatores, destacou-se àqueles que são fundamentais para o desenvolvimento dos APLs: o capital social e a governança. O capital social se reflete em participação e atuação conjunta e, a medida que essa atuação se intensifica, faz-se necessário uma coordenação das ações coletivas, que se dá através da governança. Portanto, esses dois aspectos surgem como essenciais a consolidação e transição do estágio de APL para SPL.

3. ESTUDO DE CASO – APL DE REDES DE DORMIR EM JAGUARUANA

3.1. Introdução

Após os estudos teóricos sobre o desenvolvimento de arranjos produtivos, este capítulo objetiva, examinar na prática, o funcionamento de um APL, desde sua abordagem histórica até a identificação dos fatores que contribuem para o seu desenvolvimento. Selecionou-se o arranjo produtivo de redes de dormir, localizado no município de Jaguaruana. A escolha desse APL, deu-se principalmente por ele apresentar características de um APL em desenvolvimento, com bom nível de capital social e uma boa estrutura de governança e também pelo acesso às informações do APL através do Instituto Euvaldo Lodi, local de trabalho da pesquisadora.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória sobre o referido APL, através de pesquisa documental, principalmente através de documentos disponibilizados pelo Instituto Euvaldo Lodi, sobre os projetos já implantados e em funcionamento no referido APL. Também serão apresentados dados da pesquisa do Sebrae/CE sobre o perfil dos fabricantes do APL de rede de dormir de Jaguaruana, realizada com os 21 participantes da associação de Jaguaruana. Foram também realizadas pesquisas na Internet para consulta de dados sobre o município e sobre o APL. Utilizou-se também a coleta de dados por procedimento direto, através do instrumento questionário-entrevista, com um representante da coordenação geral do projeto (ver anexo A) e com a diretoria da associação (ver anexo B).

Os dados coletados foram de dois tipos: secundários, aqueles provenientes de relatórios e publicações diversas, e os primários, os coletados individualmente pela pesquisadora por ocasião da aplicação do instrumento citado.

O estudo de caso busca verificar no APL de redes de dormir, a existência e a importância das características típicas de um APL em desenvolvimento, focando sobre os aspectos do capital social e da governança. Inicialmente serão apresentadas algumas informações sobre o município, bem como o histórico da atividade produtiva de redes de dormir de Jaguaruana. Em seguida, será mostrado um diagnóstico geral do APL, objetivando apresentar o estágio inicial do arranjo, antes das ações de apoio serem implementadas. Após, será feita abordagem da trajetória de superação das dificuldades existentes, a partir da efetivação das ações, dando uma nova caracterização para o APL, que passou a apresentar um novo retrato, mostrando melhorias em áreas-chave para o seu

desenvolvimento: comercialização, gestão, produção, capacitação e crédito, conforme dados do Sebrae. E por fim, serão apresentados os aspectos que estão embutidos nessa trajetória e que são fundamentais para o desenvolvimento do APL de redes de dormir de Jaguaruana: o capital social e a governança.

3.2. O Município de Jaguaruana⁶

O município foi criado em 1865, como Caatinga do Góis, depois veio a se chamar de União, mas pelo Decreto-Lei Estadual Nº 1114 de 30/12/1943 o topônimo do Município, assim como o da cidade, foi mudado para Jaguaruana, em homenagem aos índios jaguaruanas (palavra de origem tupi que significa Onça Preta), primitivos habitantes da região. Em 1956 o Município foi desmembrado, perdendo, portanto parte do seu território, que veio a formar o atual Município de Itaiçaba. Nos dias atuais, o município de Jaguaruana compõe-se da sede e dos Distritos de Giqui, Borges, São José do Lagamar e Saquinho.

Jaguaruana é um município situado na parte leste do Estado do Ceará, com área de 867,25 Km², dista 150 Km da capital Fortaleza (ver anexo C), população em 2000, de 29.735 habitantes (estimativa de 2004, é de 34.053 hab.), densidade demográfica, 40,01 hab/km², taxa de urbanização de 55,76%, conforme IPECE (2005). O Produto Interno Bruto – PIB a preço de mercado em 2002 foi de R\$ 67.867,00 (sessenta e sete mil e oitocentos e sessenta e sete reais) e o PIB per capita foi de R\$ 2.222,00 (dois mil e duzentos e vinte e dois reais), sendo o PIB por setor, referente a 11 % para agropecuária, 31,3% para indústria e 57,7% para serviços.

De acordo com os dados do IPECE (2005), o município em 2003 possuía 20 unidades de saúde ligadas ao sistema único de saúde, sendo 17 públicas e três privadas, estas estão constituídas na forma de três postos de saúde, dois centro de saúde, ambulatório, oito unidade de saúde da família e um hospital, entre outros. Em nível educacional, em 2003 o município contava 43 escolas públicas e cinco escolas particulares, com um total de 578 docentes e 10.203 alunos matriculados, com uma taxa de escolarização do ensino fundamental de 89,57% e ensino médio de 27,55%. O índice de desenvolvimento humano em 2003 foi de 0,654, ocupando o quadragésimo primeiro lugar no Estado.

⁶ Informações do Município pesquisadas no site <<http://www.ipece.ce.gov.br>>. Acessado em 06 de jan 2006.

3.3. Histórico da Atividade Produtiva

A produção de redes existe no município há aproximadamente 100 anos. A confecção de redes é uma atividade tradicional de Jaguaruana, caracterizada como sendo uma atividade predominantemente familiar. Segundo informações do departamento de relações públicas da prefeitura e CDL, a produção de fios nasceu no século passado, quando aquela região era uma grande produtora de algodão no Estado. Com abundância de matéria-prima, os índios que ali se localizavam passaram a fabricar redes para uso próprio. Essa atividade foi sendo passada para os filhos e ganhando, assim, maiores adeptos.

Num período mais recente, o grupo Santista montou uma fábrica para o beneficiamento do algodão, nascendo ao seu redor vários pequenos estabelecimentos industriais para manufaturarem o fio. Desde então, essa produção se tornou a principal atividade econômica do município.

A produção de redes teve seu apogeu nas décadas de 70 e 80. O período áureo dessa atividade foi na década de 1980, quando a cidade chegou a enviar dois caminhões por semana, carregados com 10.000 redes, fruto do trabalho de cerca de 200 pequenos fabricantes, para serem comercializados em Fortaleza.

A partir dos anos 90 ela começou a declinar, com a diminuição da produção e sucateamento dos teares. Isto ocorreu porque os fabricantes de redes de Jaguaruana não conseguiram se modernizar (ainda continuavam eles próprios tingindo os fios e produzindo redes de maneira artesanal), não buscaram acesso a novos canais de comercialização, além das deficiências administrativas dos mesmos. Desta forma, perderam mercado para a Paraíba, particularmente, o município de São Bento, que iniciou há dez anos atrás a produção de redes populares e vem conquistando a cada dia novos clientes no Ceará.

Diante de tantas adversidades, muitos fabricantes buscaram outras atividades, como forma de subsistência, abandonando a tradição da fabricação de redes. Até 2002, o quadro geral era de total inexistência de cooperação entre fabricantes e ausência de articulação com órgãos governamentais.

3.4. Trajetória de Desenvolvimento do APL

Em 2002, o APL iniciou uma nova fase de desenvolvimento, com a atuação da governança local pública e privada que efetivou a realização de projetos de apoio e fomento à atividade produtiva de redes de dormir por meio de ações conjuntas entre diversas entidades.

A partir de uma articulação do Sindicato de Redes, junto a Federação das indústrias do Ceará e Sebrae, o setor de fabricação de redes de dormir do Ceará, foi contemplado pelo Programa de Apoio a Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias - PROCOMPI, no âmbito do convênio CNI/Sebrae, tendo como coordenadores, o Instituto Euvaldo Lodi -IEL, como representante da indústria e o Sebrae. Este projeto contemplou os fabricantes de redes de Fortaleza e Jaguaruana. Foram realizadas palestras de sensibilização e comprometimento para os empresários do setor, além de cursos nas áreas de associativismo e marketing. Ao final do projeto elaborou-se um diagnóstico do perfil individual de cada fabricante e um relatório analítico do setor.

O resultado do diagnóstico realizado pelo IEL e Sebrae, identificou os seguintes problemas: capacidade de produção ociosa, excesso de estoques, baixa margem de lucro decorrente de práticas esgotadas de vendas, ausência completa de motivação dos sucessores da família, entre outros. Informações da SDLR destacam também o generalizado grau de desconfiança entre os pequenos produtores impedindo a cooperação, ausência de centros de capacitação para reciclagem e aperfeiçoamento da mão-de-obra e diferença tributária praticada no Ceará, que é mais onerosa do que a praticada na Paraíba, fortalecendo ainda mais a concorrência desse Estado e levando até fabricantes cearenses a comprarem matéria-prima (fio) da Paraíba.

Dessa forma, o diagnóstico apontou como possíveis soluções para o setor, a realização de capacitação nas áreas de associativismo estratégico, desenvolvimento de estratégias de comercialização e marketing, agregação de valor pela diferenciação e implantação de uma empresa virtual, especializada em negócios.

Assim, em 2003, a partir das ações desenvolvidas no projeto PROCOMPI, muito contribuiu para o processo de sensibilização dos empresários participantes no tocante a necessidade de se organizarem para empreenderem de forma coletiva e que, por sua vez, resultou na criação da Associação dos Fabricantes de Redes de Jaguaruana – ASFARJA, que contou com o apoio do Sebrae. Assim, passaram a atuar de forma mais cooperada e

articulada em busca de objetivos comuns. A criação da associação foi de grande importância para o APL, pois esta passou a ser o canal de contato com instituições públicas e privadas.

No ano seguinte, através novamente do PROCOMPI, e de um novo convênio CNI/Sebrae, novas ações foram desenvolvidas no APL, justificadas pelo potencial de crescimento que o APL apresentava. Esse convênio, também ficou sobre a coordenação do IEL e Sebrae/CE. Foram disponibilizados recursos não reembolsáveis correspondentes a 80% das despesas previstas no projeto, os 20% restantes foram desembolsados pelos parceiros do APL juntamente com os fabricantes de redes.

As atividades desenvolvidas seguiram uma metodologia própria para atuação em APLs, que consistiu na composição do núcleo gestor do projeto, criação de um núcleo setorial⁷, definição de um plano de ação, execução e monitoramento das ações. O plano de ação foi realizado pelo comitê gestor e os associados da ASFARJA, através de levantamento das necessidades e apresentação de alternativas de solução.

O comitê gestor do APL constituiu-se das seguintes entidades: IEL/CE, Sebrae/CE, SINDIREDES, Prefeitura de Jaguaruana, Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo - SETE, Secretaria do Desenvolvimento Local e Regional – SDLR e Banco do Nordeste – BNB. A atuação de cada entidade foi formalizada a partir da pactuação de responsabilidades de cada um.

No âmbito do projeto foram realizadas as seguintes ações:

- § Realização de consultorias na área do associativismo, comercialização e exportação, design, gestão ambiental, além de palestra sobre medicina e segurança do trabalho, capacitação em gestão empresarial, e outras capacitações.
- § Ampliação dos canais de comercialização, principalmente, no tocante às vendas realizadas através do “Comércio Justo” (Alemanha, França e Itália) e Programa Compre da Gente (CE) – pedidos totalizando 2.820 redes de dormir;
- § Captação de recursos externos de uma ONG alemã, para compra de matérias-primas.
- § Estruturação da sede da ASFARJA.

⁷

O núcleo setorial se refere ao APL de redes de dormir de Jaguaruana.

- § Melhoria da qualidade dos Produtos, através da adequação dos mesmos para exportação, atendendo a normas internacionais, que foi realizada pelo PROGEX/NUTEC – FINEP.
- § Criação da marca teares e identidade visual para os produtos do APL.
- § Criação do site do APL Redes de Dormir de Jaguaruana: www.teares-ce.com.br

Atualmente, o APL está contemplado no Programa de Gestão Orientada para Resultados do Sebrae. Estão sendo realizadas ações estruturantes que vão de 2006 a 2007, em conjunto com os demais participantes do comitê gestor do APL, objetivando a ampliação do mercado interno e externo, com foco no desenvolvimento sustentável do APL.

É importante lembrar que todas essas ações foram desenvolvidas para grupo de fabricantes que participam da ASFARJA e que representam algo em torno de 11% do contingente de fabricantes da região. Assim, neste trabalho, a noção de desenvolvimento de APL através de capital social e governança estão limitadas ao perfil desse pequeno grupo.

3.5. Diagnóstico do APL de Redes de Dormir de Jaguaruana

A natureza da atividade desenvolvida é a produção de fios e redes de dormir. Em 2001, existiam 250 fabricantes na comunidade, sendo 50 formais e 200 informais, com aproximadamente 5000 pessoas ocupadas no setor, sendo 1000 diretamente e 4000 indiretamente. As duas fábricas de fiação existentes na cidade ofereciam 128 empregos diretos e 200 indiretos⁸.

Na grande maioria dos fabricantes, a produção é tipicamente familiar, onde os empregados admitidos são geralmente indicados por amigos, parentes e até mesmo pelos próprios funcionários. Existência de baixa rotatividade de mão-de-obra. As redes são feitas na própria residência dos fabricantes. Entretanto na produção de fios existem duas grandes empresas no município (Aurora e Jaguatêxtil) com máquinas⁹ modernas importadas da Itália e Alemanha, que apenas necessitam de trabalhadores para monitorar os equipamentos.

Antes da implantação dos projetos em Jaguaruana, que se iniciou em 2002, o APL apresentava as seguintes características: forte especialização da produção; fraca

⁸ Informações pesquisadas no site <<http://www.apl.ce.gov.br>>. Acessado em 06 de jan. 2006.

⁹ Um tear moderno produz em média 100 redes/dia, enquanto o tear de modelo antigo produz cerca de 20 redes/dia.

cooperação entre os atores; forte concorrência entre os atores; fraco grau de empreendedorismo e pouco impacto ambiental.

Como foi visto anteriormente, no período de 2002 a 2004, dois projetos foram implantados em Jaguaruana, com o objetivo de desenvolver o APL de redes de dormir. Dessa forma, os dados que serão apresentados a refletem os principais resultados alcançados das ações desenvolvidas no APL. Esses dados foram coletados a partir de pesquisa realizada pelo Sebrae/CE em 2004-2005, com 21 fabricantes, os quais fazem parte da associação. A partir desses dados pode-se traçar o perfil atual do APL de redes de dormir de Jaguaruana.

3.5.1. Perfil do Fabricante

O nível de escolaridade dos proprietários é o seguinte: um pouco mais da metade possuem somente ensino fundamental incompleto, entretanto, os demais possuem um bom nível de escolaridade, divididos entre, ensino médio completo, ensino superior incompleto e completo. Dessa forma, este pode ser um dos indicadores da causa do empreendedorismo e da atuação coletiva desse grupo.

Um aspecto interessante a ser observado é o tempo de atuação dos proprietários, pois cerca de 90,5% dos entrevistados atuam há mais de 6 anos no mesmo ramo, levando-nos a crer que a existência das empresas no mercado, em média, superam os 6 anos de atuação. Em tempos mais difíceis, alguns fabricantes abandonaram a atividade de produção de redes e buscaram outras atividades, e alguns sucessores demonstraram falta de interesse em dar continuidade a atividade tradicional da família.

3.5.2. Perfil do Negócio

Das 21 empresas pesquisadas, 61,9% não são registradas formalmente e apenas 38,1% são formais. Considera-se negativo para o setor o fato de que essas empresas encontram-se na ilegalidade comercial.

Quanto ao porte da empresa, observa-se que a força trabalhista do setor encontra-se nos terceirizados, pois dos 440 colaboradores envolvidos nos processos das empresas, 71,6% (315 colaboradores) são terceirizados, enquanto que 21,8% (96) são empregados com ou sem vínculo empregatício, 6,6% (29) são familiares que atuam dentro das organizações. Verifica-se que, em média, cada empresa possui aproximadamente, um

quadro de 26 funcionários ativos. Este resultado apresenta-se totalmente coerente com o perfil do setor, pois a grande maioria das empresas pesquisadas é micro ou pequena empresa. Ver **tabela 02**.

**Tabela 02 - Número de Funcionários do
APL de Redes de Dormir (2004)**

	Nº de Colaboradores	Média por Empresa
Nº de Empregados	96 (21,8%)	6
Familiares na Empresa	29 (6,6%)	3
Nº de Prestadores de Serviços	315 (71,6%)	18
Total	440 (100,0%)	26

Fonte: Pesquisa APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, Sebrae-CE (2005)

3.5.3. Tipos de Produtos e Produção

Os produtos fabricados são: rede tradicional, rede cadeira, rede sofá e rede esteira, (ver anexo D). A partir da consultoria realizada na área de design, definiu-se uma nova linha de produtos, incluindo itens como a rede sofá, rede cadeira, com design diferenciado, bem como permitiu a definição de uma padronagem para os produtos e também foram desenvolvidas novas embalagens com design prático, facilitando o manuseio.

Segundo, o Sr. Jorge Omar, um dos coordenadores do projeto (representante do IEL), foi melhorada a qualidade dos produtos, através de consultoria realizada pela Fundação Núcleo de Tecnologia - NUTEC, através do Programa de Apoio Tecnológico à Exportação - PROGEX que realizou análise da qualidade dos fios, corantes e madeira utilizados no processo produtivo e, assim, definiu-se o padrão ideal desses itens, conforme normas internacionais. Além disso, o Laboratório de Mecânica da Fratura e Fadiga – LAMEFF, da UFC, realizou testes de capacidade e resistência dos produtos.

Em 2001, conforme dados da SDLR, a produção mensal era de 10.000 redes. A produção mensal, em 2004, foi 18.170 peças/mês. Pode-se considerar que ao longo de 2004 o grupo de 18 fabricantes produziu 218.040 peças, ver **tabela 03**. Vários são os motivos que levaram ao crescimento da produção: buscou-se novos fornecedores de matéria-prima, melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes, maior variedade de produtos, maior capacitação para a realização de

modificações e melhorias em produtos e processos, aumento nas vendas para exportação, entre outros.

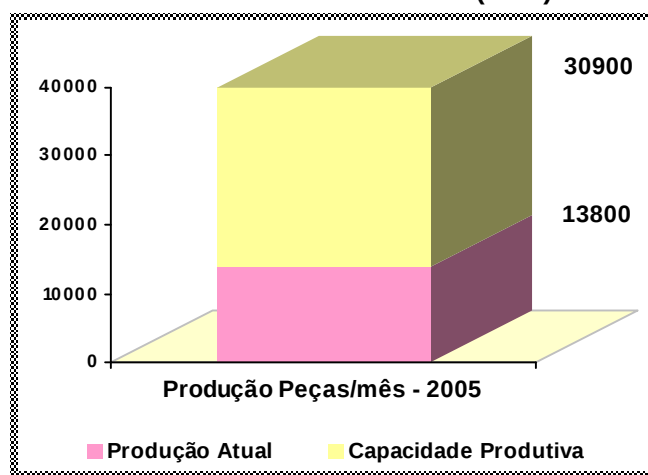
Tabela 03 - Produtos mais Fabricados (2004)

Produtos	Produção Peças/mês	%
Rede Tradicional	15.825	87,1
Rede Cadeira	315	1,7
Rede Sofá	1.330	7,3
Rede Esteira	700	3,9
Outros	-	-
Total (18 empresas)	18.170	100,0

Fonte: Pesquisa APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, Sebrae-CE (2005)

Apesar do crescimento obtido na produção, identifica-se que as indústrias estão utilizando apenas 44,7% da capacidade produtiva instalada, 55,3% da força produtiva do setor encontra-se ociosa. Os principais motivos apontados foram: falta de clientes (71,4%) em primeiro lugar, ficando a falta de capital em segundo lugar (47,6%). Ver **gráfico 1**. Em 2004, do volume total produzido ano, 50,08% foi fabricado por três empresas, percebe-se que não há um equilíbrio na divisão da produção, o que também é justificado pelas diferenças de porte entre as empresas, e pela fragilidade financeira da maioria.

Gráfico 1 - Capacidade Produtiva e Produção Mensal do APL de Redes de Dormir (2005)



Fonte: Pesquisa APL de Redes de Dormir de Jaguaruana, Sebrae-CE (2005)

As três principais dificuldades encontradas na condução do negócio foram: qualidade do tingimento do fio de algodão (66,7%), pouca oferta de fio de qualidade por

parte das fiações locais (57,1%) e mão-de-obra desqualificada (23,8%). Apesar de já existir o fio colorido, muitos fabricantes ainda utilizam processos rudimentares (por acharem que tem menor custo) e de baixa qualidade para o tingimento dos fios, podendo ocasionar desbotamentos nas redes. Quanto a mão-de-obra desqualificada, refere-se principalmente ao trabalho das artesãs na produção de varandas, e a produção dos punhos de rede que ainda são feitos de forma manual.

3.5.4. Comercialização dos Produtos

Em anos anteriores, segundo SDLR, os fabricantes vendiam a produção geralmente em Jaguaruana, Paraíba e Fortaleza (principalmente no mercado Central e EMCETUR). Não existia nenhuma estratégia de comercialização, muitas vezes praticavam preços abaixo dos custos de produção, para não ficarem sem vender, o que acarretava muitos prejuízos.

A partir do apoio institucional ao APL foram estruturados novos meios de comercialização e divulgação dos produtos. Através de consultorias nas áreas de comercialização, marketing e design, inicialmente foi desenvolvida a identidade visual dos produtos, criou-se a marca Teares. Também foram desenvolvidos catálogo de produtos e *folders* da ASFARJA. Os fabricantes passaram a divulgar seus produtos em feiras e no *site* Teares. Ocorreu ampliação dos canais de comercialização, principalmente, no tocante às vendas realizadas através do “Comércio Justo” (Alemanha, França e Itália) e Programa Compre da Gente, do Governo do Estado do Ceará, que representou um total de 2.820 redes vendidas.

Atualmente, o destino final das mercadorias produzidas é a própria Região Nordeste, cabendo ao Ceará, 90,5% da absorção dos produtos, sendo 66,7% destinados a Fortaleza, é o principal mercado consumidor. Todavia existe o escoamento para outros municípios tais como: Canindé, Beberibe, Cascavel, Pacajus, Itapipoca, Quixadá, Quixeramobim, Acopiara, Limoeiro do Norte e Russas. Há escoamento para outros Estados, tais como Rio Grande do Norte, Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, Amazonas e Pará. Observou-se que os fabricantes tem como principal cliente os lojistas, 66,7%, o restante se distribui entre mercado do atacado e do varejo.

Segundo informações do Sr. Jorge Omar, o que impede um maior escoamento no mercado interno é a forte concorrência exercida pelas redes fabricadas no Estado da Paraíba, que foram beneficiadas com tributação de apenas 1% sobre os produtos, por se

tratar de produtos artesanais, enquanto que no Ceará a tributação é de 10%, por ser considerada atividade industrial.

Quanto à exportação, somente 5 empresas (23,8%) conseguiram atingir outros mercados consumidores, tais como: Alemanha, Estados Unidos, Espanha, Israel, Itália, Espanha, França e Austrália. Por conta da adequação dos produtos à exportação, algumas empresas escoam praticamente toda a sua produção para o exterior, enquanto que outras estão buscando ampliar seu mercado consumidor. Em 2004 foram exportadas em média, 7.670 peças/mês, correspondendo no geral, a 15% das vendas.

3.6. Aspectos Relevantes ao Desenvolvimento do APL

As ações de apoio e fomento à atividade produtiva de redes de dormir de Jaguaruana, realizadas por instituições privadas e públicas, nos últimos quatro anos, e o fortalecimento da consciência coletiva, efetivada por meio da atuação conjunta dos membros do comitê gestor e fabricantes locais, são os fatores fundamentais para o desenvolvimento do APL de redes de dormir de Jaguaruana.

§ Capital Social

Conforme referencial teórico apresentado, o capital social é um dos aspectos de extrema importância para alavancar um processo de desenvolvimento de APL. Dessa forma, buscou-se identificar no APL de redes de dormir de Jaguaruana, aspectos que constituem o capital social de uma localidade, tais como: interações, aprendizado e a cooperação.

As interações no APL se fortaleceram a partir de uma sensibilização feita junto aos fabricantes quanto a importância do associativismo. Na época, a produção de redes em Jaguaruana encontrava em declínio, embora tivesse potencial para crescer, o individualismo e a desconfiança dos fabricantes impediam que os mesmos viessem a trabalhar juntos para gerar sinergias e assim poderem superar as dificuldades que se apresentavam. Mas, as informações passadas despertaram em alguns fabricantes o desejo de criarem uma associação, e com o apoio do SEBRAE e da Prefeitura de Jaguaruana, criou-se então a associação de fabricantes de redes de Jaguaruana - ASFARJA. Assim, tornou-se, uma das principais fontes de capital social do APL, pois os associados passaram a atuar de forma mais cooperada e articulada em busca de objetivos comuns, favorecendo o aumento dos níveis de confiança do grupo. Segundo pesquisa Sebrae/CE, os fabricantes participantes da associação, encontram-se integrados e conscientes da importância da união e do

compartilhamento de atividades. Quanto a participarem da associação, 100% dos entrevistados pretendem continuar associados. O grupo inicial foi constituído de 21 fabricantes e atualmente são 27.

Cooperação e Aprendizado

Os fabricantes de redes de dormir estão no processo de fortalecimento das relações cooperativas. O traço marcante da cooperação no APL é a articulação existente entre entidades de apoio (públicas e privadas) e a associação, que ocorre de forma horizontal. As entidades de apoio cooperam por meio da viabilização de recursos para a realização das atividades, através da oferta de capacitação, do apoio aos fabricantes na participação de eventos, feiras, entre outros, e buscam promover por meio destas a sustentabilidade do APL. Os fabricantes através da associação também se mobilizam na busca de alternativas para melhor resolverem seus problemas, embora essa mobilização seja algo que precisa de um maior envolvimento dos associados. Dessa forma, para o desenvolvimento das atividades, todos os parceiros se comprometem com alguma ação para que se alcance o resultado esperado.

Quanto a capacitação, foram realizados cursos, palestras, seminários e consultorias, nas áreas de comercialização, marketing, design, associativismo, gestão empresarial, produção e gestão ambiental, chegando a um total de 1.662 horas entre os anos de 2004 a 2005. A consultoria em design resultou na definição de uma nova linha de produtos com diferenciais e qualidade.

Com relação a compra de insumos e produção conjunta, segundo o coordenador Jorge Omar, só ocorrem quando a associação recebe um grande pedido (geralmente é para exportação). Então, a produção é dividida entre os associados e estes recebem proporcionalmente àquilo que produziu. Segundo Sebrae, os fabricantes apontam como uma ótima oportunidade produzir coletivamente através da ASFARJA para atender a grandes pedidos. É importante lembrar que a compra conjunta de insumos só é realizada para atender pedidos demandados à associação. Como cada fabricante têm sua carteira de clientes individuais, além dos clientes advindos da associação, então, para a realização de produção individual cada um compra sua matéria-prima, ainda não há mecanismos de apoio para essa atividade. Conforme o coordenador Jorge Omar, um dos empecilhos para a realização da compra conjunta é a variabilidade do volume de pedidos e a falta de um espaço apropriado para armazenagem de matéria-prima.

Conforme diretoria da associação, a comercialização em conjunto é realizada através da participação em eventos, feiras, entre outros. A participação em eventos e feiras é viabilizada pelas instituições, dado o custo dessa ação, e os fabricantes se responsabilizam pelo transporte dos produtos e demais atividades operacionais.

De forma geral, existe um mix de cooperação e concorrência no APL, entre os associados, pois praticamente têm o mesmo custo de produção e conseguem praticar preços compatíveis entre si.

Há também a cooperação, entre os fabricantes e artesãos de varanda de redes e outros acabamentos (terceirizados). Os fabricantes fornecem às artesãs toda a matéria-prima necessária para a produção de varandas de rede de dormir e estas recebem o pagamento por unidade produzida. Porém, essa relação apresenta alguns conflitos, pois os fabricantes reclamam da qualidade do trabalho executado e do tempo de entrega, e as artesãs apontam como dificuldades, o baixo preço pago pelos fabricantes e o atraso no pagamento. Na tentativa de melhorar a relação entre artesãs e fabricantes de redes, estão sendo ofertados treinamentos nas áreas de qualidade e diversificação dos produtos, para que assim, estas possam obter melhores preços nos serviços prestados.

Os fabricantes associados pretendem ampliar o número de atividades a serem trabalhadas de forma coletiva, tais como: compra de insumos, equipamentos e peças. Conforme Jorge Omar, a associação pretende no futuro realizar compras de insumos em grande escala e repassá-los aos demais fabricantes da cidade, por um preço mínimo, o que só será possível quando a mesma tiver um galpão apropriado para estocagem.

Assim, identificou-se no APL a cooperação do tipo produtiva, mas conforme informações do Sr. Jorge Omar, em 2006, será iniciada a instalação de uma moderna unidade de tingimento dos fios e unidade de tratamento dos efluentes líquidos, contribuindo para o estabelecimento da cooperação inovativa, fundamental para a sustentabilidade do APL.

Então, conforme diretoria da associação, os resultados obtidos a partir da realização de ações conjuntas foram: melhoria da qualidade dos produtos, desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos produtivos, tecnológicos e de gestão, melhor capacitação dos recursos humanos, ampliação dos canais de comercialização, novas oportunidades de negócio, entre outros.

Em relação às fontes de aprendizado no APL, o mesmo ocorreu principalmente através das interações externas ocorridas através das capacitações realizadas, das

interações com as instituições de apoio, consultores, compradores, técnicos especializados, entre outros. As consultorias e capacitações realizadas foram de fundamental importância para a ampliação do nível de aprendizado dos fabricantes. Dessa forma, segundo a diretoria da associação, os resultados alcançados a partir de treinamentos e capacitações foram: melhor utilização das técnicas de produção, maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e melhor capacitação administrativa e melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos.

O acúmulo de capital social no APL de redes de dormir de Jaguaruana contribuiu com o estabelecimento e fortalecimento de ações conjuntas, facilidade de compartilhamento de informações e conhecimento entre fabricantes e demais agentes, maior conhecimento mútuo entre ambos, maior confiança e compromisso com relação ao grupo, favorecendo a cooperação, ao aprendizado e gerando competitividade para o APL. Mas, apesar da existência desse ambiente de cooperação, o nível de envolvimento dos fabricantes associados a ASFARJA ainda é baixo, pois geralmente é a diretoria quem fica a frente das ações. Dessa forma, é preciso entender que há sim um acúmulo de capital de social, mas que ainda precisa ser melhor trabalhado para que se alcance níveis superiores de cooperação.

§ Governança

Em Jaguaruana constatou-se que a existência de uma governança local pública e privada foi de fundamental importância para a alavancagem das atividades no APL. Sem este apoio institucional provavelmente o APL não teria alcançado os resultados atuais. A figura principal de coordenação do APL, é o comitê gestor, que é inicialmente era constituído pelas seguintes instituições: Sebrae/CE, IEL/CE, BNB, Prefeitura de Jaguaruana, SETE, SDLR e Sindiredes. A ASFARJA era o próprio núcleo setorial de desenvolvimento das ações. A partir de 2005, foram incluídos no comitê a SDE, a SECITECE (CENTEC) e CEFET/CE.

O comitê atua como força integradora, estimulando a cooperação entre as entidades participantes, pois é um local de discussão das necessidades do APL, definições de soluções, assim como, contribui para um maior aprendizado entre os agentes. Todos os participantes estão envolvidos com alguma ação, e participam do acompanhamento das ações. Existe um bom nível de acúmulo de capital social entre os participantes do comitê, favorecendo ao estabelecimento de uma boa governança.

Coordenação Geral

Desde 2002, o Instituto Euvaldo Lodi –IEL, Núcleo Ceará e o SEBRAE, iniciaram ações de apoio ao APL de redes de dormir no município de Jaguaruana, através do programa PROCOMPI. Desde o início das atividades de apoio ao APL de Jaguaruana, estas entidades estão a frente da coordenação geral das ações. Percebe-se que estas instituições desenvolvem seus trabalhos de forma muito cooperada e recebem total apoio da associação.

Durante o período de 2004 e 2005, as ações priorizadas no plano de ação, elaborado pelo comitê gestor e sob a coordenação geral do Sebrae/CE e IEL/CE foram:

1. Prospectar Novos Canais de Comercialização;
2. Realizar ações de capacitação e consultoria nas Áreas de Comercialização /Marketing;
3. Contratar Designer Têxtil e Escritório de Design;
4. Realizar consultoria na Área do Associativismo;
5. Realizar ações de capacitação e consultoria na Área de Gestão Empresarial;
6. Pesquisar novos Fornecedores de Insumos;
7. Realizar ações de capacitação e consultoria nas Áreas de Produção/G. Ambiental;
8. Realizar Articulação com Instituições Nacionais e Internacionais.

Instituto Euvaldo Lodi

Em 2005, o IEL realizou algumas ações contempladas no projeto GEOR, a saber: realização do censo setorial redes de dormir (o Sebrae contratou os serviços de pesquisa do IEL), elaboração de projeto de implantação de laboratório/unidade de tingimento com tratamento de efluentes, em parceria com CEFET/CE e busca de financiamento para a implantação do mesmo.

Dentro das ações do Projeto GEOR do APLs de redes de Jaguaruana 2005-2007, o IEL atuará em diversas ações a saber: treinamento para os fabricantes no futuro laboratório e unidade de tingimento que será instalada no APL, sensibilização para a legalização das empresas, orientação sobre saúde e segurança no trabalho, apoio na adequação técnica dos produtos, entre outros.

Sebrae/CE

No final de 2005, o Sebrae realizou diagnóstico do APL redes de dormir de Jaguaruana, com o objetivo de gerar indicadores que permitam conhecer o estágio atual e evolução das empresas, considerando-se como marco zero (Tempo 0) do Programa de Gestão Orientado para Resultados - GEOR, concebido pelo Sebrae Nacional e coordenado pelos Núcleos estaduais e municipais, com o intuito de produzir conhecimento e identificar práticas que permitam aperfeiçoar e se necessário, mudar a forma de intervenção do Sebrae.

Para os anos de 2006 e 2007, o Sebrae trabalhará juntamente com os demais participantes do comitê gestor, dentro da metodologia do Programa GEOR no APL e que visa a implantação de ações estruturantes, tais como, capacitação tecnológica e consultorias especializadas, criação de uma central de negócios da ASFARJA, realização de missões técnicas e empresariais, acesso a feiras nacionais e internacionais, e acompanhamento e monitoramento do projeto.

ASFARJA

A Associação dos Fabricantes de Redes de Dormir de Jaguaruana - ASFARJA, sociedade civil sem fins lucrativos, foi criada em setembro de 2003. A Associação tem por finalidade promover o desenvolvimento de seus associados ligados à fabricação e comercialização de redes de dormir e produtos afins, em seus aspectos tecnológicos, legais, gerenciais, de recursos humanos, econômicos e financeiros. Tem uma atuação empreendedora, está sempre interagindo em todas as atividades do comitê, busca informações e conhecimento para melhorar a produção, assim como novos canais de escoamento da produção. Realizam reuniões mensais ordinárias.

A ASFARJA tem entre suas atividades de prestação de serviço, a responsabilidade social com os artesãos da camada mais carente da sociedade local, atuando em capacitação dos recursos humanos e gerenciamento da produção artesanal dessa população ameaçada de exclusão social por falta de oportunidades de trabalho.

Em um de seus contatos de venda, o presidente da associação conseguiu apoio de uma ONG Alemã, que disponibilizou recursos financeiros para a compra de matéria-prima e em troca acertou que o pagamento seria social, ou seja, a associação deveria apoiar alguma instituição social da cidade. Assim, a cada produto vendido para o exterior, um percentual é direcionado para a instituição, até completar o valor investido pela ONG. Nesse contexto, a

ASFARJA vem contribuindo, de forma sistemática com a Associação Futuro da Criança, que oferece assistência familiar, capacitação e alimentação a crianças carentes, na faixa de 0 a 16 anos. Para tal, foi concebido o TIJOLO SOCIAL, que é um ícone representativo dessa ação. Essa identificação é afixada em toda a linha de produtos, para que o comprador saiba que está contribuindo, de forma direta, com uma obra social, ver anexo E.

SDLR E SETE

Ambas as secretarias participam do encaminhamento e da execução das ações do APL, principalmente no tocante a questões mais estruturais, de nível estadual. Para a efetivação do projeto PROCOMPI 2004-2005, contribuíram com uma contrapartida no valor de R\$ 14.000, 00. Ambas também estão participando das ações do projeto GEOR, ver anexo F. Uma das principais ações a serem implementadas será a cessão do galpão industrial de posse do Governo do Estado, em regime de comodato, com as devidas reformas no prédio.

Prefeitura Municipal de Jaguaruana

Segundo informações do Sr. Jorge Omar, a PMJ também está interagindo nas ações do APL, sendo responsável pela disponibilização temporária de espaço (duas salas) sede da associação. Essa estrutura estará disponível até o momento que a associação tenha condições de ter a sua sede própria. Além disso, a PMJ custeia todas as despesas fixas dessa estrutura (água, luz, fone) e disponibiliza hospedagem para técnicos e consultores do projeto e este benefício permanecerá até mesmo após a aquisição de sede própria da associação. Quando a associação estiver com sede própria, a prefeitura colocará placas sinalizadoras nas rodovias de acesso ao município e também construirá um pórtico indicativo na entrada da cidade com os seguintes dizeres: “Jaguaruana, a terra das redes”.

Banco do Nordeste

Forneceu os serviços gráficos de impressão de todo o material publicitário (catálogos, folders) utilizados na divulgação do APL e comercialização dos produtos, entre outros. Na GEOR, o mesmo financiará a criação de uma unidade piloto de tinturaria no APL.

Demais Entidades do Comitê Gestor

Os demais integrantes do comitê entraram nesta nova fase do APL (2006-2007), fase estruturante (ações do GEOR) e, portanto estão iniciando suas ações. Vale destaque as ações abaixo:

- § O comitê gestor, especificamente sobre uma ação do IEL e do CEFET, conseguiram a aprovação do projeto de implantação de uma moderna um laboratório/unidade de tingimento, com tratamento de efluentes, com recursos da FINEP. O CEFET será o gestor dos recursos, a serem aplicados, e responsável pela instalação da unidade.
- § A SECITECE, através do CENTEC de Limoeiro desenvolverá protótipos de equipamentos têxteis, que objetivam melhorar a produção dos punhos de rede.
- § A SDE realizará estudos comparativos de ordem tributária, por conta da grande diferença dos tributos do Ceará, que recaem sobre a produção de redes, em relação aos da Paraíba, que é o principal concorrente das redes de Jaguaruana.
- § Banco do Brasil implantará uma ilha digital na futura sede da associação, e doará todos os equipamentos, através do Programa BB Educar.

Dessa forma, a atuação do comitê trouxe várias contribuições para o APL, tais como: auxílio na definição de objetivos comuns para o APL, disponibilização de informações sobre matérias-primas e equipamentos, promoção de ações cooperativas, promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica da empresa e participação em eventos, entre outros.

A institucionalização do comitê gestor, a cooperação, o entrosamento, a convergência de interesses que se desenvolveu entre os participantes, o empenho dos fabricantes e a coordenação ativa das ações resultaram em sinergias essenciais para a evolução do APL de redes de dormir.

3.7. Algumas Considerações sobre o APL

O APL de redes de dormir de Jaguaruana atravessa uma fase de ascensão. Os bons resultados alcançados foram impulsionados principalmente pelo apoio institucional externo, tendo este, favorecido a estruturação da governança do APL e o fortalecimento do nível de capital social. Entretanto, para que o arranjo continue em desenvolvimento e alcance a sua auto-sustentabilidade deve-se atentar para alguns pontos importantes, que serão abordados a seguir.

Apoio Institucional

O apoio institucional externo foi fundamental para o APL de redes de dormir de Jaguaruana. Apesar de ter uma constituição relativamente antiga, somente em 2002, a partir da ação conjunta de entidades como IEL e SEBRAE, é que se iniciou uma fase de desenvolvimento e fortalecimento do arranjo. A atuação de tais instituições, juntamente com os demais participantes do comitê gestor têm sido essencial para a sustentabilidade das atividades do APL. As ações atuais que estão sendo implantadas no APL através do Programa GEOR são de caráter estruturante e têm como foco:

- § Melhoria da qualidade dos produtos.
- § Fortalecimento da cultura da cooperação.
- § Elevar o patamar tecnológico do APL – Redes.
- § Produção sustentável com base no uso de tecnologias limpas (meio ambiente).
- § Gestão empreendedora voltada para resultados quantitativos e qualitativos.
- § Busca de políticas públicas de apoio a legalização e tributação adequadas ao setor.
- § Disponibilização de linhas de crédito específicas e diferenciadas.
- § Ampliação do mercado e comercialização dos produtos.

Espera-se que ao fim do GEOR, em 2007, o APL tenha condições de auto-sustentabilidade e que realmente os fabricantes de redes estejam mais integrados e atuantes na busca de melhoria das condições de competitividade das empresas participantes.

É importante destacar também as iniciativas de apoio do Governo Federal e Estadual ao desenvolvimento de APLs, já que estes representam estratégias alternativas de desenvolvimento local e regional. Foi através da liberação de recursos por meio de editais de entidades como CNPQ e FINEP, vinculadas ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, que o APL conseguiu recursos para a implantação de laboratório/unidade de tingimento. Outras instituições como BNB, Banco do Brasil também têm realizado ações de apoio ao arranjo. Quanto ao Governo Estadual, várias secretárias têm dado importantes contribuições, tais como: SDLR, SDE e SECITECE.

Quanto a Cooperação

No município de Jaguaruana existem aproximadamente 200 fabricantes de redes. No entanto, o APL de Jaguaruana se refere a atuação com 27 produtores. São duas realidades, a dos associados, que são beneficiados com o apoio de instituições públicas e privadas, e da grande maioria dos fabricantes, que enfrentam todas aquelas dificuldades já citadas. Existe um desejo de ampliação do número de associados, mas isso está sendo feito de forma cautelosa, pois existe uma preocupação quanto ao andamento das ações. Dessa forma, essa é uma questão que precisa ser resolvida no APL. Faz-se necessário que se promova uma maior articulação entre as instituições presentes no arranjo e os associados à ASFARJA, objetivando abranger as ações aos demais pequenos produtores não associados. E assim, a atuação do APL poderia gerar benefícios a muitos e contribuir efetivamente com o desenvolvimento do município.

Entretanto, embora exista a associação, percebe-se que é necessária uma participação mais ativa dos associados, um maior envolvimento, pois muitas decisões estão centradas na diretoria. Esse é um ponto importante para o desenvolvimento do APL, pois o nível de cooperação e de capital social de um arranjo são fatores que influenciam diretamente a sua capacidade de crescimento e sustentabilidade.

Outro aspecto importante é ampliação das ações conjuntas, principalmente na compra de insumos e na venda dos produtos. A compra conjunta de insumos traz ganhos de escala para os fabricantes e assim podem ser mais competitivos. A venda conjunta dá maior poder de barganha na hora de negociar com grandes compradores.

Uma importante parcela da mão-de-obra do APL é constituída por artesãs, que totalizam 315 pessoas. Até então, nenhuma ação mais efetiva tinha sido voltada para elas. Entretanto o Programa GEOR, irá realizar capacitação com as artesãs na área de melhoria de qualidade das varandas e maior diversificação, que se realizarão até 2007. Essa iniciativa é importante para fortalecer a cooperação no APL e contribuir com a melhoria da qualidade de vida das mesmas, que poderão valorizar mais o seu serviço e obter uma renda melhor.

Produção e Comercialização

O APL encontra-se em desvantagem no mercado interno, pois enquanto os tributos no Ceará sobre as redes de dormir estão em torno de 10% de ICMS, no Estado da Paraíba

(principal concorrente), a tributação é de somente 1%. Isso impede que as vendas do mercado interno cresçam, e então, a exportação é a saída para alavancar as vendas, já que não há incidência de ICMS.

Dentro das ações estruturantes do GEOR para o APL, está prevista a realização de estudos comparativos considerando os tributos que recaem sobre a produção de redes do Ceará, em relação aos da Paraíba. Dessa forma, a partir da realização desse estudo, pretende-se articular com o Governo do Estado o encaminhamento de ações que objetivem a redução tributária, e assim os produtores de rede de Jaguaruana possam competir nacionalmente.

CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou alguns pontos importantes para a compreensão dessa nova forma de organização das MPEs, os arranjos produtivos locais, bem como destacou a importância do capital social e da governança para o seu desenvolvimento.

Primeiramente foi discutida a importância da atuação das MPEs em aglomerações produtivas, que no Brasil são denominadas de arranjos produtivos locais. A partir dessa discussão, foram abordadas a definição e a caracterização dos APLs, bem como a sua origem histórica, que teve como principais expoentes as aglomerações da Terceira Itália e do Vale do Silício. Tais abordagens levaram a compreensão de que os APLs contribuem para a geração de sinergias coletivas, dotando as empresas de vantagens competitivas que isoladamente não conseguiriam alcançar. A soma dessas vantagens é definida como eficiência coletiva e proporciona competitividade e desenvolvimento às empresas do arranjo.

Os APLs não são uma forma definitiva, mas um processo em evolução. À medida que evoluem para uma forma mais estruturada e organizada, com melhores níveis de interação, cooperação e confiança entre seus agentes, passam a caracterizar um sistema produtivo local – SPL. Nestes, a interdependência entre as empresas e os agentes favorece a níveis maiores de aprendizado, podendo gerar um acúmulo de competências, e estas podem levar a inovação de produtos ou processos, criando assim uma forma superior de organização com maior potencial competitivo e sustentável, podendo gerar o desenvolvimento local.

Dessa forma, em um segundo momento, fez-se necessário apresentar os aspectos que são essenciais à consolidação e transição do estágio de APL para SPL. Levando a conclusão de que essa transição depende principalmente da construção e fortalecimento de ações coletivas, que refletem o nível de capital social de uma aglomeração, e à medida que esse nível se intensifica, faz-se necessário uma coordenação e controle dessas ações, que ocorre através da governança. Essa coordenação pode se dar de diferentes formas, sendo mais comum a forma hierárquica, onde há a presença de uma empresa-âncora, e a não-hierárquica que é constituída pela aglomeração de empresas onde nenhuma delas é dominante. Em ambas as formas, pode ocorrer a governança do tipo local pública e privada, que refere-se a ação de agentes públicos ou privados na coordenação do arranjo.

Assim, conclui-se que o capital social e a governança são fatores que contribuem fortemente para o desenvolvimento de um APL e também para o desenvolvimento local.

Assim com o intuito de verificar esses fatores em um APL, Dessa forma, num terceiro momento, a realização de um estudo de caso sobre o APL de redes de dormir de Jaguaruana, que objetivou identificar o estágio de desenvolvimento desse arranjo, examinando a existência e a importância das características típicas de um APL em transição, focando sobre os aspectos do capital social e da governança.

O arranjo produtivo de redes de dormir de Jaguaruana surgiu de forma espontânea, tendo seus vínculos nas atividades artesanais antigas de produção de fios e redes de dormir do território. Até o ano de 2002, essa atividade produtiva apresentava um quadro geral de declínio. Os fabricantes continuavam fabricando redes por meio de processos rudimentares, não tinham infra-estrutura adequada para produzir, a comercialização do produto era feita praticamente só em Fortaleza, tinham baixa margem de lucro, os produtos eram de baixa qualidade. Todos atuavam de forma individual, pois não havia confiança entre os fabricantes, enfim a própria desorganização deles inviabilizava um apoio institucional mais intenso no APL.

Apesar do arranjo se encontrar nessa situação, o mesmo tinha um potencial para superar tais dificuldades. A partir do empreendedorismo de alguns fabricantes locais e da articulação institucional que se estabeleceu no APL, a intervenção pública pode revitalizar as estruturas produtivas e competitivas desse arranjo.

A partir da formação da associação, essa passou a ser canal de comunicação com os demais fabricantes do APL e as instituições de apoio. Para que houvesse cada vez mais entrosamento entre os parceiros, desde o início da cooperação institucional, tomou-se cuidado em respeitar a formação institucional e o modo de governança nascidos da auto-organização do arranjo, porque estes são responsáveis por sua estabilidade. Assim, estabeleceu-se relações de confiança, de cooperação e permitiu a estruturação de uma governança local pública e privada, e não-hierárquica.

O arranjo cumpriu e está cumprindo todos os itens citados por AMARAL FILHO(2002) quanto a transição de um APL para um SPL, ou seja, fortaleceu o capital social, por meio principalmente da atuação da associação, estabeleceu estratégia coletiva de organização da produção e de mercado e, realizou a articulação político-institucional. Entretanto, percebe-se que as atividades cooperadas devem ser ampliadas para que os benefícios recaiam sobre mais fabricantes, favorecendo o fortalecimento do APL e o desenvolvimento do Município.

O que se identifica atualmente é que o APL está superando os problemas críticos relativos a sua sobrevivência, a gargalos da produção e comercialização. E que agora, inicia-se uma fase de fortalecimento de suas atividades por meio de ações estruturantes, pautadas em maior cooperação, aprendizado coletivo e inovação, elementos essenciais para competitividade sustentada.

Conclui-se então, que os bons resultados alcançados pelo APL, foram possíveis principalmente por conta do fortalecimento do capital social e da governança. Entretanto, a articulação institucional foi imprescindível para alcançá-los, o que se atribui a uma atuação pautada em programas contínuos de apoio, justificados por iniciativas do Governo Federal e Estadual. Assim, o APL de redes de dormir de Jaguaruana se apresenta como um caso de sucesso focado na atuação conjunta, na valorização e criação de sinergias entre os agentes e na coordenação e controle de tais ações e projetos coletivos.

BIBLIOGRAFIA

ALBAGLI, Sarita. **Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME**. In: LASTRES, H. M. M. et al. (Coords.) Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: Sebrae, 2002.

ALIEVE, Rejane Maria; VARGAS, Marco Antônio. **Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos-RS**. NT 19 do Projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico Estudos, 2000. Disponível em <www.bndes.gov.br/conhecimento/notatec/ntec19.pdf>. Acesso em 20 de jan. 2006.

AMARAL FILHO, Jair do. **O capital social como fator endógeno do desenvolvimento no Ceará**. In: VERGARA, Patrício (Coord.). Desenvolvimento endógeno: um novo paradigma para a gestão local e regional. Fortaleza, 2004.

_____. **É negócio ser pequeno, mas em grupo**. Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro, BNDES, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

_____. **A endogeneização do desenvolvimento econômico regional e local**. In: XXVII Encontro Nacional da ANPEC, dezembro, Belém-Pará. Anais da ANPEC, 1999, pp.1281-1300.

AMARAL FILHO, J. et al. **Identificação de arranjos produtivos locais no Ceará**. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

AMORIM, Mônica A.; MOREIRA, Maria Vilma C.; IPIRANGA, Ana Silva R. **A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança**. Disponível em <www.ucdb.br/coloquio/arquivos/monica.pdf>. Acesso em 10 out. 2005.

CAPORALLI, Renato; VOLKER, Paulo (Crgs). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos - Sebrae – BID**: versão 2.0. Brasília: Sebrae, 2004.

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

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Manual de Orientações: Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias, Convênio CNI-Sebrae**. Brasília, 2004.

DUARTE, Natália da Silva. **Os arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento local sustentável: caso do arranjo produtivo de confecções de Aquiraz**. 2004, 57p. Monografia (Bacharelada em Administração de Empresa). Faculdade de Economia, Administração, Atuaria, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará.

FRANCO, Augusto de. **Capital social e desenvolvimento local**. Disponível em: <www.capitalsocial.org.br>. Acesso em: 09 dez. 2005.

_____. **O desenvolvimento local e o mito do papel determinante da economia**. In: Seminário Os distritos industriais e o modelo de desenvolvimento da Terceira Itália em questão: perspectivas para os programas Xingó e Zona da Mata do Nordeste, 2001, Maceió. Disponível em <www.capitalsocial.org.br>. Acesso em: 09 dez. 2005.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). **Perfil Básico Municipal: Jaguaruana**. Fortaleza, 2005. Disponível em: <www.ipece.ce.gov.br>. Acesso em: 21 jan 2006.

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL)(Coord.). **Relatório técnico do projeto: apoio ao incremento auto-sustentável das micro e pequenas empresas do setor têxtil, redes de dormir, do Estado do Ceará**. Fortaleza, 2002.

INSTITUTO EUVALDO LODI; Sebrae (Coords.). **Plano de ação: apl de redes de dormir de Jaguaruana**. Fortaleza, 2005.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist, Rio de Janeiro, junho, 2005. Disponível em <www.ie.ufri.br/redesist>. Acesso em 07 set. 2005.

MACHADO, Solange Aparecida. **Dinâmica de arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital de cerâmica brasileira**. 2003. 145p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

MARSHALL, Alfred. **Princípios da Economia**. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

MILANI, Carlos. **Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil)**. Disponível em: <www.adm.ufba.br/apescnepol_capital.htm>. Acesso em: 09 dez. 2005.

PESSOA, Isimar Félix. **Arranjo produtivo de redes em Jaguaruana como apoio para o desenvolvimento local**. 2002, 49p. Monografia (Bacharelada em Ciências Econômicas). Faculdade de Economia, Administração, Atuaria, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará.

PUTNAM, Robert. **O capital social e democracia: a vida comunitária anima o desenvolvimento e a política**. In: Conferência internacional do trabalho do Instituto Fernand Braudel de economia mundial sobre governabilidade: a economia política de escala, 1994, Fortaleza. Disponível em: <www.braudel.org.br/bps/paper10a.htm>. Acessado em 05 de Janeiro de 2006.

Sebrae. **Pesquisa arranjo produtivo local de redes de dormir de Jaguaruana**. Fortaleza, 2006.

Secretária do Desenvolvimento Local e Regional (SDLR). **Arranjo produtivo local de redes de dormir em Jaguaruana**. Fortaleza, 2004. Disponível em: <www.apl.ce.gov.br>. Acesso em: 21 jan 2006.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

UFC. **Manual de elaboração de Monografia**. Fortaleza, 2000. Disponibilizado em: <www.ufc.br>. Acesso em: 07 set. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

ANEXOS

Anexo A - Entrevista-questionário: Identificação do APL

Anexo B - Entrevista-questionário: Identificação do Capital Social e da Governança

Anexo C - Mapa de localização de Jaguaruana

Anexo D - Produtos do APL

Anexo E - Etiqueta do Tijolo Social

Anexo F - Folder ações do GEOR

Anexo A - ENTREVISTA-QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DO APL

Título: DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS ATRAVÉS DO CAPITAL SOCIAL E DA GOVERNANÇA: CASO DO APL DE REDES DE DORMIR DE JAGUARUANA

Universidade Federal do Ceará – Curso: Administração.

1. Como se deu a trajetória do APL? Quais as instituições contribuíram inicialmente e como? Como essas instituições se aproximaram do APL?
2. Quais as pessoas, instituições que mais contribuíram para a dinamização das atividades do arranjo?
3. Como se intensificaram as relações?
4. Quais as principais motivações que levaram a organização dos produtores?
5. Quais as principais contribuições da associação para o desenvolvimento do APL?
6. Existe dinamismo entre os associados? Vontade de participar?
7. Qual o nível de confiança?
8. As vendas são coletivas? Como se dá? A compras de insumos é feita em conjunto? Pretende-se ampliar as ações coletivas? Quais?
9. Como se dá a concorrência? Entre associados e outros?
10. Como se dá a relação com os demais fabricantes? São incentivados a participar da associação?
11. Quais os principais resultados a partir da atuação das instituições? Fase 1 e Fase 2.
12. Quais as ações de destaque das seguintes entidades: IEL / SEBRAE / SINDIREDES / PMJ / SETE / SDLR / BNB / NUTEC / LAMEFF
13. Como se dá a coordenação das atividades? Tudo é definido pelo comitê gestor?
14. Há participação da comunidade local? Como? Benefícios gerados pelo APL para a cidade, comunidade?
15. As ações do APL são sustentáveis?
16. Relação com os terceirizados? Melhoria de condições de vida...
17. Qual o impacto ambiental?
18. Quais as principais dificuldades enfrentadas no APL?

Anexo B – ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E DA GOVERNANÇA

Título: Desenvolvimento de APL, com foco no Capital Social e na Governança.

Universidade Federal do Ceará – Curso: Administração.

1 - Quais as principais dificuldades que levaram os produtores a se organizarem em associação?

2 - Quais as principais ações da associação:

- () Articulação junto a instituições e órgãos do governo
- () Venda conjunta de produtos
- () Distribuição dos produtos
- () Realização de cursos e treinamentos
- () Contribui para a troca de conhecimentos entre associados
- () Outra (especificar) :

Dentre os itens escolhidos, escolher os três mais importantes:

3 - Marque as ações que foram realizadas no APL através do apoio de instituições:

- () Compra de insumos e equipamentos
- () Venda conjunta de produtos
- () Desenvolvimento de produtos e processos
- () Design e estilo de produtos
- () Capacitação de RH
- () Obtenção de financiamento
- () Participação conjunta em feiras, etc.
- () Outra (especificar) :

Dentre os itens escolhidos, escolher os três mais importantes:

4 - Existe alguma ação da questão anterior que é importante para o APL, mas que ainda não está sendo realizada? Se SIM, escolher apenas uma ação.

5 - Marque os resultados alcançados a partir das ações conjuntas realizadas no APL:

- () Melhoria na qualidade dos produtos
- () Desenvolvimento de novos produtos
- () Melhoria nos processos produtivos
- () Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos
- () Melhor capacitação de RH
- () Melhorias nas condições de comercialização
- () Produção de inovações organizacionais
- () Novas oportunidades de negócios
- () Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional
- () Maior inserção da empresa no mercado externo
- () Outra (especificar) :

Dentre os itens escolhidos, escolher os três mais importantes:

6 - Marque os resultados alcançados a partir dos treinamentos/cursos realizados no APL:

- () Melhor utilização das técnicas de produção
- () Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos
- () Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos
- () Maior conhecimento sobre as características dos mercado de redes
- () Melhor capacitação administrativa
- () Outra (especificar) :

Dentre os itens escolhidos, escolher os três mais importantes:

Anexo E - ETIQUETA DO TIJOLO SOCIAL

CRIAÇÃO DE TAG - ETIQUETA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

