

## GOVERNANÇA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E SUAS POSSIBILIDADES

**Autoria:** Camila Cristina de Paula Pereira, Liliane de Oliveira Guimarães, Miguel Angelo Gomes

### RESUMO

Este artigo apresenta os diversos conceitos de governança intersetorial presente na literatura acerca de Arranjos Produtivos Locais (APL). Demonstra que conceitualmente existe uma relação entre o papel da governança eficiente sobre o desempenho econômico e social dos aglomerados produtivos com atividades, no sentido de que promova eficiência coletiva, maior colaboração interfirmas e aumento do fluxo de informações e conhecimento, levando à inovação e competitividade do arranjo. Faz uma revisão teórica das tipologias de governança de APL, conforme o grau de desenvolvimento da colaboração interfirmas, especialização ao longo da cadeia produtiva e competitividade. Avalia as possíveis similaridades nas diferentes classificações dos autores Santos; Crocco; Lemos (2002), Mytelka e Farinelli (2000), Altenburg e Meyer-Stamer (1999); Markusen (1995); UNCTAD (1999); Schmitz (1993) e Rissette; Macedo; Meiners (2003); Humphrey; Schmitz (2000); Müller (2009) com base nas características funcionais e operacionais dos possíveis tipos de arranjo e, define categorias de APL de forma mais objetiva e suscinta. O trabalho apresenta cinco possíveis tipologias para governança de arranjos, que foram apontados como: informais, organizados, inovativos, hierárquicos e subsidiados. Soma-se à temática de governança, a relevância de políticas públicas para a promoção das atividades produtivas presentes nos APL. Destacou-se que desde a obra de Marshall (1982) no final do século XIX já se abordava a importância do financiamento das cortes para desenvolvimento das atividades produtivas em determinadas localidades e, que no caso Italiano, no período pós-guerra, se conseguiu melhoria do desempenho econômico congregando esforços dos setores público, privado e entidades de apoio. Assim, reporta-se que merece destaque como as políticas públicas podem promover o desenvolvimento sustentável das atividades industriais e, que dentro de uma nova forma de se pensar a gestão estratégica industrial a governança setorial pode alcançar resultados efetivos se, se consegue, ao mesmo tempo, trabalhar informações e acessar recursos que isoladamente as empresas não acessam. No Brasil, diferente dos exemplos emblemáticos presentes na literatura, o que se verifica é que a discussão da temática ainda é recente, se comparada aos casos apresentados nos países desenvolvidos. Isto é demonstrado, quando se observa que em 1961 a OECD iniciou o processo de discussão sobre políticas para desenvolvimento de países emergentes e, em 1990 tais discussões entraram em debate no cenário nacional, sendo reconhecida formalmente em 2004, por meio da portaria interministerial do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Desta data até os dias de hoje, os esforços neste sentido ainda perpassam sobre estudos exploratórios para identificação e mapeamento de APL.

## 1 INTRODUÇÃO

Arranjos Produtivos Locais envolvem atividades de empresas e organizações inter-relacionadas em atividades produtivas localizadas em um escopo geográfico limitado. O relacionamento interfirmas pode surgir devido a disponibilidade de matéria-prima, que podem levar à vocação local, devido ao *enraizamento* dos grupos sociais e empresariais. (MARSHALL, 1982; GRANOVETTER, 2005).

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OECD (1997); Gilsing (2000) os Arranjos Produtivos Locais envolvem uma complexidade de atores - universidades ou centros de pesquisa, empresários, entidades governamentais; inseridos em um sistema de relacionamentos local que contribuem para o crescimento econômico da região na qual atuam. Zeltst; Frazier; Sower (2010) ressaltam que uma região possui competências locais, tende a desenvolver determinadas atividades com mais efetividade, obtendo melhores retornos sobre tal operação e, conseguindo atração de investimentos tanto do Estado como da Iniciativa privada.

A existência de vocação local também pode potencializar a especialização produtiva e, levar à vantagem competitiva pela eficiência coletiva do APL<sup>i</sup>. Isto pode ocorrer pela complementaridade de recursos, informações e conhecimentos que, isoladamente, as empresas não teriam. (BEST, 1990; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002; MÜLLER, 2009; ZELBST; FRAZIER; SOWER, 2010)

Neste contexto de especialização produtiva e relacionamento interempresarial, Williamson (1999) considera que a presença de custos de transação e governança intersetorial está relacionado ao processo de coordenação das atividades entre diferentes agentes. Segundo o autor, a o fato de coexistirem diversos atores econômicos em um ambiente com recursos comuns e, neste íterim, com objetivos e competências próximas; oportunistas<sup>ii</sup> podem ser fomentados durante a competição entre empresas. Segundo o autor, o que mitigar os oportunistas seriam estruturas contratuais completas e abrangentes.

Diez-Vial; Alvarez-Suescun (2011) reiteram que diferenças nos interesses interempresariais também podem alterar a dinâmica das atividades envolvidas no APL e dos custos de transação. Conforme apontam isso ocorreria devido a necessidade de se terem árbitros no processo de gerenciamento do relacionamento interfirmas.

As diferentes formas de coordenação das atividades produtivas e, como são processados os mecanismos de governança interempresarial, estão presentes no trabalho de Müller (2009), que discute o envolvimento de atores internos e externos ao APL para a atividade de gerenciamento do relacionamento interpessoal. O autor destaca, por exemplo, as políticas públicas como elemento que afeta no desenvolvimento das atividades do APL.

Conforme a consideração de Müller (2009) este artigo, faz uma revisão teórica com o objetivo de conceituar e identificar possíveis tipos de governança, conforme Markusen (1995); Jessop (1998); Altenburg; Meyer-Stamer (1999); Mytelka; Farinelli (2000); Santos; Crocco; Lemos (2002); UNCTAD (1998) e, discute a evolução da temática no Brasil e, os principais esforços desenvolvidos para a competitividade deste tipo de atividade aglomerada.

## 2 GOVERNANÇA

A governança interempresarial ao longo do tempo evoluiu para se adequar à realidade da dinâmica ambiental, social, política e econômica. Peters; Pierre (1998) reiterados por Kitthananan (2006) consideraram que o conceito de governança sofreu modificações a medida que houve uma mudança na forma de relacionamento entre o papel do Governo e do setor privado. Neste raciocínio, consideram que, em um primeiro momento a governança estaria diretamente relacionada à atividade do Estado, como articulador e legislador.

Com o desenvolvimento da democracia e com a evolução nas regulações organizacionais sobre a sociedade, houve um processo de obsolescência do Estado, que não conseguiria mais responder a todas as dinâmicas ambientais. Esta inexistência na atuação do Estado levou o setor privado a assumir o controle das informações setoriais, alterando o grau de formalização das estruturas de governança. (KITTHANANAN, 2006; PETERS; PIERRE, 1998).

Segundo Peter; Pierre (1998) isto fez com que surgisse a uma “*nova administração pública*”. Nesta nova perspectiva, um composto de entidades públicas e privadas ficaram com o papel de coordenar, articular e desenvolver as relações sócio-políticas. Com isso, segundo os autores, a governança passaria a “*representar uma maneira alternativa de produzir e entregar bens e serviços, e conseqüentemente dar competitividade tanto para as iniciativas públicas e privadas*” (TRADUÇÃO NOSSA. PETERS; PIERRE, 1998, p. 230).

Assim, o conceito de governança e seus significados, passaram a ser abordados como governança corporativa<sup>iii</sup>, governança participativa<sup>iv</sup>, governança global<sup>v</sup> e, a utilizada neste trabalho, que é a governança setorial ou inter-setorial. (GUIMARÃES; MARTIN; 2001).

A governança setorial associa-se à coordenação de atividades entre atores empresariais e, relaciona-se à criação de condições para se gerenciar de forma ordenada a ação coletiva de diversos atores. Pode ser, portanto, resumida como o gerenciamento de processos compartilhados que envolvem decisões comuns acerca de políticas públicas e privadas pertencentes à dinâmica entre instituições, atores do APL e o governo (STOKER, 1998).

Puga (2003) considera que a atividade de um APL envolve diferentes níveis de participação tanto do governo, como das iniciativas privadas e da sociedade civil – associações comerciais, centros de pesquisa, incubadoras, ONG, etc; organizadas e envolvidas em atividades de coordenação junto às atividades locais. Para Schmitz; Nadvi (1999) quando estes autores se envolvem em iniciativas comuns e buscam ações conjuntas, além do simples aproveitamento das vantagens da concentração local, inicia-se um processo de incremento da competitividade local.

Desta forma, a governança é definida como a criação de condições para se gerenciar de forma ordenada a ação coletiva de diversos atores, sendo, portanto, o gerenciamento de processos compartilhados que envolvem decisões comuns acerca de políticas públicas e privadas pertencentes à dinâmica entre instituições, atores do APL e o governo (STOKER, 1998).

Este tipo de atuação coletiva, consiste na definição dos limites e responsabilidades sociais e econômicas das atividades do APL, que pode levar à identificação de como a atuação coletiva de diversos atores se relaciona à eficiência coletiva e ao processo de tomada de decisões que, por sua vez, podem levar à ganhos compartilhados, baseados no senso de retornos econômicos interempresarial. (KITTHANANAN, 2006)

Porter (1998); Becattini (1990); Humphrey; Schmitz (2000) ressaltam que nesta nova forma de se pensar a gestão compartilhada de ganhos nas transações interempresariais, caberia também desenvolver novos mecanismos gerenciais para promoção de desempenho empresarial diferenciado para atender a interdependência entre empresas.

Suzigan; Garcia; Furtado (2002) enfatizam que a governança seria um sistema que engloba coordenação, negociação e transações e, que a governança setorial pode ser vista como um sistema de produção local que envolve o somatório da estrutura de produção, da aglomeração territorial, da organização industrial, da inserção mercadológica e, a governança institucional - atores coletivos, privados e públicos e capital social.

Müller (2009) acentua para as características do agente intermediário e, acrescenta que o papel deste agente no processo de governança interempresarial pode estar relacionado com a responsabilidade sobre a redução dos custos de relacionamento entre os atores da empresa.

Para o autor, este agente tem como função tornar as informações acessíveis aos membros do arranjo e, filtrar aquelas que são relevantes a todo processo de desenvolvimento da atividade produtiva. Desta forma, este intermediário pode gerar competitividade com internalização de práticas que promovam a eficiência coletiva do APL, com melhoria da imagem institucional interna da rede, por meio de um incremento na informação e melhoria da comunicação entre os diversos atores que atuam no arranjo.

Com abordagem de Custos de transação, Williamson (1996), Peters; Pierre (1998); Bosker; Garretsen (2010) ponderam que a essência da governança estaria, na capacidade de se realizar transações de forma eficiente e, em agir com coalizões estratégicas interorganizacionais, na coordenação e regulação destas transações interempresariais e institucionais, que se configuram ao longo do tempo.

Williamson (1996) considera que não existe um mecanismo de governança que seja superior aos demais, isto depende das particularidades dos processos envolvidos em determinadas situações, e das atividades econômicas. Humphrey; Schmitz (2000) ressaltam que diversos tipos de governança podem co-existir e diferentes cadeias de valor podem ser gerenciadas para alcançarem sustentabilidade e competitividade. As adaptações e modificações dentro das organizações e em seus inter-relacionamentos seriam o fundamento chave para a governança empresarial trabalhar de forma consciente, deliberada e intencional, conforme uma estratégia empresarial adotada pelos intermediários<sup>vi</sup>.

No entanto, as estratégias interempresariais adotadas pelos intermediários do APL, segundo OECD (1999); Porter (1998); Lechner; Dowling (2003); Mckelvey (1998); Lastres; Cassiolato (2003); Ingstrup; Freytag; Damgaard (2009); Casarotto Filho; Amato Neto (2007); Almeida; Onusic; Gremald (2005); Andrade e Hoffman (2010); Ring; Van de Ven (1994); Williamson (1999); Balestrin; Fayard (2005); Suzigan *et.al.* (2001); Lastres; Cassiolato (2004); Suzigan; Garcia; Furtado (2007); Humphrey; Schmitz (2000) podem levar ao aumento do fluxo de informações, conhecimento, aprendizado (*spillover*) e inovação, maior cooperação interfirmas, que poderiam levar à competitividade da atuação empresarial.

## 2.1 Tipos de governança

A governança local pode ser caracterizada de diversas formas até chegar ao seu estágio mais avançado, de maior competitividade. Em todas suas formas estaria vinculada à coordenação de atividades de atores empresariais interdependentes.

A fase mais incipiente das relações interempresariais, segundo Jessop (1998) seria a “anarquia” das trocas, representadas pelas transações de mercado (WILLIAMSON, 1999), sem vínculos. Este tipo de relação interfirmas é considerada por Humphrey; Schmitz (2000) como a extensão das relações mercadológicas, na qual acontecem relacionamentos interempresariais com baixo grau de colaboração entre os atores.

Williamson (1979) considera que as extensões mercadológicas ou “anarquia das trocas”, envolve a governança de mercado (*market governance*), que consiste em uma estrutura de governança não específica, na qual as transações ocorrem de forma ocasional, por se tratar de um bem que tem alta oferta e procura no mercado, os agentes não tem “incentivo” para agir com oportunismo, o que dificulta a “seleção adversa”<sup>vii</sup>.

Santos; Crocco; Lemos (2002), Mytelka e Farinelli (2000), Altenburg e Meyer-Stamer (1999) denominam este tipo de relação de sobrevivência ou subsistência empresarial. As relações de um APL de subsistência consistem em microempresas, que se destacam pelo capital social modesto, grande desconfiança entre os agentes, concorrência destrutiva e mínima capacidade inovativa. Dado às pequenas ou inexistentes barreiras de entrada há a presença de muitas empresas, o que pode dificultar o processo informacional e a confiança interfirmas. (UNCTAD, 1998)

Neste contexto de sobrevivência a informalidade destaca-se, a mão-de-obra pouco qualificada, baixo nível de treinamento aos funcionários, pouca infra-estrutura e subsídios em toda cadeia produtiva. Sua característica essencial é a constituição por um grande número de micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico, cujos empresários tem pouca formação gerencial e administrativa. (SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2002, MYTELKA; FARINELLI, 2000, ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999)

Para a UNCTAD (1998) as dificuldades na geração de soluções inovadoras e no desenvolvimento de novos produtos ocorrem devido à descontinuidade no processo de aprendizagem coletivo, à dificuldade no processo de disseminação de conhecimento, devido à baixa capacidade individual dos agentes envolvidos.

A auto-organização heterárquica<sup>viii</sup> (*self-organising heterarchy*), *cluster* organizado, rede, quasi-hierarquia, auto-organização heterárquica ou nível horizontal de organização industrial/setorial é a essência do APL, envolve a relações interpessoais da rede, coordenação interorganizacional interna e distribuição dos agentes e estruturação/descentralização do sistema. (JESSOP, 1998, SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2002, MYTELKA, FARINELLI, 2000, UNCTAD, 1998).

Este tipo de organização do arranjo é constituído por empresas que têm o mesmo nível de poder e posicionamento mercadológico com complementaridade de competências, que compartilham determinadas atividades entre concorrentes empresariais, ou seja, divide-se parte do processo entre empresas consideradas rivais. Estas empresas chegam a fazer de forma conjunta investimentos em marketing, P&D de produtos ou serviços, compartilhamento de serviços que agregam ao core business como contratação e treinamento da mão-de-obra, compra coletiva de matéria-prima e máquinas e equipamentos. Neste contexto os autores citam a eficiência coletiva como forma de avanço operacional, possível pela existência de acordos contratuais.

Caracteriza-se por um processo de atividades coletivas, orientadas para a provisão de infra-estrutura e serviços que fornecem subsídios para o planejamento, análise e processo de tomada de decisão mais assertivo, dentro de problemas comuns à rede. (MYTELKA, FARINELLI, 2000). Existem empresas de pequeno e médio porte, mas com grande potencial tecnológico e de competências para treinamentos e para o processo de aprendizagem. O grande diferencial deste tipo de atuação é a capacidade cooperativa de seus membros que induzem ao processo inovador. (UNCTAD, 1998).

Para Markussen (1995) o *cluster* é considerado como *Distritos Industriais Marshallianos*, compostos por pequenas empresas com origem, propriedade e decisões locais, a cadeia produtiva produz pequenos lotes, os contratos e compromissos são em longo prazo, com integração estritamente local. Neste tipo de distrito predomina um relacionamento que importa matéria-prima coletivamente e exporta os produtos finais, baseados no compartilhamento da capacitação, infra-estrutura e mão de obra local. (SANTOS, CROCCO; LEMOS, 2002).

Em um nível mais elevado de desenvolvimento de infra-estrutura e colaboração interfirmas, autores como Mytelka; Farinelli (2000); Santos; Crocco; Lemos (2002) e a UNCTAD (1998) destacam os APL de inovação ou inovativos. Neste tipo arranjo segundo os autores, pode-se verificar fatores bem desenvolvidos dentro da cadeia produtiva ao longo da rede de relacionamentos inter-firmas.

Destacam-se pelo potencial de exportação e, uma cadeia produtiva com alta tecnologia, permitindo-lhes o desenvolvimento de novos processos continuamente. Dentro deste tipo de Arranjo ainda se encontra atividades mais tradicionais, como móveis; até desenvolvimento de artigos que envolvem uma alta complexidade tecnológica. (MYTELKA; FARINELLI, 2000)



Para Santos, Crocco e Lemos (2002) este tipo de atividade fundamenta-se na capacidade gerencial e adaptativa, o nível de treinamento e mão-de-obra especializada podem ser considerados acima da média apresentada pelos Arranjos anteriores. Ainda há relevância a flexibilidade, a cooperação e a confiança entre os agentes, que se interagem em um dinamismo diferenciado. As empresas neste tipo de APL são voltadas para o conhecimento, ou mesmo para atividades que levem até ele, no sentido de melhoria da capacidade absorptiva e aumento da capacidade de geração de novos processos e produtos. (UNCTAD, 1998)

Para a efetividade da governança neste tipo de APL geralmente está vinculada ao fato das empresas serem altamente especializadas e estarem voltadas para nichos de mercados específicos e buscam constantemente o aumento da qualidade de seus produtos e a oferta de valor agregado. (UNCTAD, 1998)

Outro tipo de aglomeração produtiva seria a hierarquia organizacional ou integração vertical é apontada por Jessop (1998); Williamson (1999) Humphrey; Schmitz (2000); Santos; Crocco; Lemos (2002), Mytelka, Farinelli (2000), UNCTAD (1998) como uma empresa líder que exerce a governança de toda a rede de relacionamentos e, o cliente participa do processo de gerenciamento da qualidade, contribuindo no processo operacional e produtivo, coordenando as ações, para a melhoria das decisões acerca da cadeia produtiva como um todo. Neste tipo de relacionamento é possível ainda ganhos de produtividade, à medida que se avança no processo de compartilhamento de informações que podem levar à inovação. Destaca-se neste contexto o incremento na comunicação.

Neste tipo de aglomerado, Markussen (1995) denomina como distritos industriais Centro-radiais (*Hub and spoke*), também denominados por Altenburg e Meyer-Stamer (1999) como *clusters* mais avançados de empresas diferenciadas de produção em massa (*more advanced clusters of differentiated mass producers*) e, por Schmitz (1993) e Rissette; Macedo; Meiners (2003) como Fordistas.

Segundo os autores nestes APL, a governança é desenvolvida pelas empresas grandes, voltadas para a exportação e, representam a âncora na economia regional. Seus fornecedores e as atividades relacionadas se dispersam como aros em torno da atividade central. (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999) Emergem da desintegração vertical da empresa-chave que, hierarquiza as relações inter-firmas no território do Arranjo. No entanto, as funções chave ainda são centralizadas e as demais atividades funcionam como subordinadas à empresa principal que articula o mercado.

Destaca-se para a existência de certo número de empresas que operam em torno de uma firma-chave que congrega fornecedores e outras atividades correlatas. (MARKUSEN, 1995) Concentra-se em produtos padronizados, com tecnologias consolidadas e voltados para grandes mercados. Alguns estão integrados em cadeias internacionais, mas normalmente envolvendo mercados bastante sensíveis a preços, o que os deixa mais vulneráveis nos mercados externos. É caracterizada pela existência de médias e grandes firmas, em setores tradicionais, dominados por fornecedores. A inovação ocorre através da compra de novo maquinário. (ALTENBURG, MEYER-STAMER, 1999)

Outra possível tipologia é a Plataforma satélite (MARKUSEN, 1995), ou clusters de corporações transnacionais e seus fornecedores próximos (*clusters of transnational corporations and their near-by suppliers*)(ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999), ou Zona Exportadora de Produção (*Export Processing Zones*)(UNCTAD, 1998).

As Plataformas satélite são compostas por empresas que têm plantas no exterior. Geralmente organizam-se fora dos centros urbanos, incentivados por governos nacionais e estaduais, tanto de países desenvolvidos como em desenvolvimento, que permitem-lhes ganhos com a redução dos custos e subsídios à produção.(ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999) As atividades podem envolver tanto a operação de montagem até o processo de pesquisa e desenvolvimento. (MARKUSEN, 1995)

As empresas que operam com este tipo de Distrito não se enraízam localmente, ou seja, ficam estritamente voltadas para as orientações da Matriz e não se preocupam em adaptar à cultura local. Os cargos estratégicos são ocupados por profissionais externos e somente as atividades de nível operacional são preenchidas com profissionais locais. (MARKUSEN, 1995)

A importância deste tipo de instalação localizada para a UNCTAD (1998) é o quanto isto pode agregar em infra-estrutura e introdução de novas perspectivas operacionais, levando treinamento e aprendizado aos profissionais daquela região. Assim, considera-se que pode haver ganhos estruturais que mobilizam novas concepções de conhecimento e aprendizagem para lidar com novas tecnologias que, neste mesmo sentido, levam a novos conhecimentos e habilidades, capacitando a mão-de-obra local. (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999)

Em Markusen (1995) o último tipo de Distrito Industrial são aqueles ancorados pelo Estado, que representam uma estrutura de negócios local dominado pela presença de empresas estatais ou públicas, que fomentam o crescimento de entidades correlatas com contratos de serviço e operações que levam a cadeia produtiva de escala.

Nota-se neste tipo de governança a relevância política e as possibilidades de mudanças radicais, devido à descontinuidade da política. Mas, encontra-se uma empresa âncora neste local, regida pelas políticas e diretrizes nacionais, com alta taxa de lealdade entre os agentes, que não se vêem atentados a largar a atividade dada a confiabilidade das receitas.

Por fim, no artigo da UNCTAD (1999) encontra-se outro tipo de cluster que são de Parques tecnológicos e incubadoras (*Technology parks and incubators*). Consiste em empresas direcionadas para políticas tecnológicas e exportadoras, voltadas para negócios relacionados à tecnologia, desenvolvimento científicos e desenvolvimento de novos processos, serviços e produtos. Ainda tem muita atividade de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de protótipos e atividades laboratoriais, conveniadas ou parceiras de Centros de pesquisa, universidades, etc.

As empresas que atuam neste tipo de Distrito recebem incentivos que promovem seu desenvolvimento, facilitando os negócios e direcionamento suas atividades, com base na consultoria de profissionais experientes que os apóiam. Configuram-se como instrumento regulatório de estratégia e planejamento regional, ajudando no desenvolvimento sustentável com diretrizes de provimento a infra-estrutura e transporte. Principalmente em países em desenvolvimento este tipo de atuação auxilia muito, tendo em vista, o baixo índice tecnológico, de rentabilidade e todas as incertezas as incubadoras elevam a capacidade de coordenação das empresas e facilitam as trocas. (UNCTAD, 1999).

Consoante ao apontado pode-se observar que existe uma diversidade de conceitos que permeiam a literatura de tipos possíveis de governança para Arranjos, no entanto, alguns se destacam por corroborarem nas abordagens apresentadas por distintos autores. O Quadro 1 expõe os principais tipos de aglomerações conforme Santos; Crocco; Lemos (2002), Mytelka e Farinelli (2000), Altenburg e Meyer-Stamer (1999); Markusen (1995); UNCTAD (1999); Schmitz (1993) e Rissette; Macedo; Meiners (2003); Humphrey; Schmitz (2000); Müller (2009) e, quais são suas principais características funcionais de cada tipo de APL.

**Quadro 01 - Características dos possíveis tipos de Arranjo Produtivo Local**

| Tipologia                    | Classificação APL pela literatura  | Abordagem conceitual  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Arranjos informais</b>    | Sobrevivência<br>Subsistência<br>Anarquia das trocas<br>Governança mercadológica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitas pequenas e micro empresas</li> <li>- Poucas barreiras de entrada</li> <li>- Competição superara a colaboração</li> <li>- Baixo fluxo de informação e conhecimento interfirmas</li> <li>- Defasagem tecnológica e baixa capacidade inovativa</li> <li>- Pouca qualificação dos profissionais na gestão das empresas</li> <li>- Inexistência de subsídios financeiros</li> <li>- Baixa competitividade</li> </ul>   |
| <b>Arranjos organizados</b>  | Auto-organização heterárquica <i>Cluster</i> organizado<br>Rede<br>Quasi-hierarquia, Auto-organização heterárquica<br>Nível horizontal de organização industrial<br>Distritos Industriais<br>Marshallianos<br><i>Bottom-up</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-opetição (colaboração e competição ao mesmo tempo)</li> <li>- Especialização interfirmas ao longo da cadeia produtiva</li> <li>- Compartilhamento de informações e conhecimentos e capacitação dos profissionais de forma conjunta</li> <li>- Formação de agências de financiamento e crédito</li> <li>- Decisões locais e compartilhamento de recursos (matéria-prima e equipamentos)</li> <li>- Externalidades e internalização de melhores práticas</li> <li>- Eficiência coletiva</li> </ul>  |
| <b>Arranjos inovativos</b>   | Arranjos inovativos<br>Redes de inovação   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação e confiança interempresarial,</li> <li>- Compartilhamento de P&amp;D</li> <li>- Capacidade de adaptação e flexibilidade gerencial e técnica</li> <li>- Alto fluxo de informação, conhecimento e aprendizagem coletiva; capacidade absorptiva</li> <li>- Competitividade em produtos e processos e nichos de mercado, qualidade e especialização produtiva</li> <li>- Subsídios para geração de novos produtos/serviços com alto valor agregado</li> <li>- Alta qualificação interfirmas e gerencial, mão-de-obra especializada</li> </ul> |
| <b>Arranjos hierárquicos</b> | Distritos industriais centro-radiais<br><i>Clusters</i> avançados de produção em massa<br>Hierarquia organizacional<br>Integração vertical<br>Arranjos Fordistas<br><i>Top-down</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa âncora no processo produtivo, fornecedores próximos e atividades correlatas</li> <li>- Centralização das decisões</li> <li>- Alta qualificação e competitividade dos produtos</li> <li>- Produtos padronizados e em massa</li> <li>- Atuação por escopo, segmentação da produção</li> <li>- Compartilhamento de P&amp;D, liderado pela empresa-chave</li> <li>- Liderança em custo</li> <li>- Qualificação da mão-de-obra</li> <li>- Altos investimentos em infra-estrutura local</li> <li>- Acesso a recursos e financiamentos</li> </ul>   |



|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <p><b>Arranjos Subsidiados</b></p> | <p>Zona de Processamento da Exportação<br/>Parques tecnológicos ou incubadoras<br/>Ancorados pelo Estado<br/><i>Clusters</i> de corporações transnacionais<br/>Arranjos ancorados pelo Estado</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebem incentivos para serem constituídos, subsídios ao funcionamento</li> <li>- Acesso a recursos e financiamento de “cima para baixo”</li> <li>- Pouca autonomia e centralização das decisões, gestores externos</li> <li>- Inserção externa de valores, pouca relevância da cultura local</li> <li>- Políticas externas e intervenção nos processos</li> <li>- Descontinuidade dos investimentos, conforme interesse externo</li> <li>- Desenvolvimento de infra-estrutura e criação de novos empregos</li> <li>- Qualificação da mão-de-obra e criação de centros para desenvolvimento (escolas profissionalizantes)</li> <li>- Acesso ao mercado externo</li> <li>- Competitividade dos produtos, valor agregado e qualidade</li> </ul> |
|------------------------------------|---|--|

Elaborado pelos autores

## 2.2 Políticas públicas brasileiras

O reconhecimento prévio da relevância das atividades produtivas setoriais geograficamente concentradas são descritas pela literatura há algum tempo. Começou com o trabalho de Marshall, no final do século XIX que aponta a relevância da produção com apoio das cortes (MARSHALL, 1982). E, posteriormente, entre 1950 e 1980, foram discutidas com os casos da Terceira Itália, com a região de Emilia Romana, por meio do apoio dos sindicatos de trabalhadores, representados pelo a Confederação Nacional dos Artesãos<sup>ix</sup>. (BEST, 1990)

A Confederação Nacional dos Artesãos consistia em uma associação para prover seus associados de serviços de contabilidade, empréstimos a artesãos individuais com base na idéia do negócio, informações e treinamento em marketing e tecnologias, ajuda no estabelecimento de cooperativas para compras conjuntas, processos de controle de qualidade, exportações. (BEST, 1999; BRUSCO, 1992).

Tal processo associativo ainda foi corroborado pelas Prefeituras, que criou parques industriais com infra-estrutura adequada e planejada para acomodar empreendedores interessados em criar o próprio negócio. Essa ação permitiu que não houvesse especulação imobiliária na região e que, apesar do crescimento vertiginoso da cidade, não gerasse problemas urbanos. (BEST, 1990; GURISATTI, 2002).

Bagnasco (2002, p. 39) considera que “*essas condições locais não foram sempre reunidas, mas, juntas, criaram esse clima social, cultural e político particular que, numa conjuntura histórica dada, permitiu importantes sinergias entre os parceiros sociais*” e, que se somados, estes fatores puderam “*articular de maneira privilegiada*” a produção social do distrito (NEGRI, 2002, p. 62).

Com a junção dos fatores sociais, políticos e produtivos, o caso da Terceira Itália destacou-se como um mecanismo para o desenvolvimento de regiões pobres. A Itália, que em 1955, era inexpressiva em índices de exportação, em 1990 tornou-se a segunda maior exportadora do continente Europeu, perdendo somente para a Alemanha (BAGNASCO 2001).

O reconhecimento do sucesso deste caso emblemático da Terceira Itália- em termos de retorno econômico, eficiência coletiva e competitividade; originou, a partir da década de 1980, um processo de análise e replicação de modelos baseados nos distritos industriais italianos. Autores como Piore; Sabel (1984), Lundvall (1992), Krugman (1995) Nelson;

Freeman (1995), Audretsch; Maryann (1996), Cooke; Morgan (1998); Porter (1998); Ingstrup; Freytag; Damgaard (2009); Cravo (2010); Bosker, Garretsen (2010); Islam (2010); Diez-Vial; Alvarez-Suescun (2011) analisaram fatores como localização, cooperação, disseminação de informações, absorção de conhecimentos e inovação e, sua inter-relação ao desenvolvimento econômico sustentável de regiões e países.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OECD (1999) e United Nations Industrial Development Organization - UNIDO (1998) a atuação de pequeno e micro empresas em aglomerados industriais pode levar à competitividade e, permitem a especialização, construção de capacidade tecnológica, adaptabilidade, inovação e facilidade de fluxo de conhecimento tácito e aprendizagem durante os processos.

De forma conjunta, tais agências consideram que estes fatores conseguiriam contribuir para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais dentro da cadeia produtiva em um determinado *cluster* e, poderiam levar os países pobres a alcançarem superávit na balança comercial e, conseqüentemente, levar à melhoria dos índices de empregabilidade, geração de renda e à melhoria dos índices sociais.

Assim, os países começaram a desenvolver políticas de subsídios às atividades dos arranjos. Altenburg, Meyer-Stamer (1999); Suzigan, Garcia, Furtado (2002); Schimtz (1995); Meyer-Stamer (2001); UNACTD/UNIDO (1998); Nadvi (1999) descreveram casos de estímulo à formação clusters em países como: Brasil, Índia, Paquistão, Indonésia, Honduras, Bolívia, Gana, Nigéria, Nicarágua, México, Jamaica, etc.

No Brasil, estudos dentro da temática de Arranjos Produtivos Locais, são considerados relevantes, uma vez que, o conjunto de micro e pequenas empresas, segundo o MDIC (2010), somam um percentual de cerca de 98% das empresas formalmente constituídas. Neste contexto, acrescenta-se que uma boa parte delas está instalada nos 957 APL identificados pelo mesmo órgão<sup>x</sup>.

Reconhecendo a importância do desenvolvimento de políticas de subsídios para arranjos, para se promover e difundir o desenvolvimento tecnológico e a cooperação nos arranjos, o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Brasileiro, em 02 de agosto de 2004, instituiu o Grupo de Trabalho Permanente sobre Arranjos Produtivos Locais (MDIC/GTPAPL).

Este grupo teve como objetivo inicial identificar os arranjos produtivos locais existentes no país, inclusive aqueles territórios produtivos que apresentassem potencial para serem melhores organizados; definir critérios de ação e políticas governamentais conjuntas para o apoio e fortalecimento de arranjos produtivos locais, considerando as especificidades de atuação de cada instituição, estimulando a parceria, a sinergia e a complementaridade das ações; propor um modelo de gestão multissetorial para as ações do Governo Federal no apoio ao fortalecimento de arranjos produtivos locais; construir um sistema de informações para o gerenciamento das ações; e, elaborar um Termo de Referência que contenha os aspectos conceituais e metodológicos relevantes à temática tratada. (TERMO REFERÊNCIA MDIC, 2004; Diário Oficial União 03/08/2004)

A definição do MDIC (2004) e do BNDES (2004) sobre a concentração geográfica de empresas levam em consideração as particularidades de cada arranjo sobre a especialização em atividades produtivas, no que tange: cultura, cooperação e aprendizagem coletiva local. Particularidades estas, tidas por estes órgãos como essenciais para se formular as políticas públicas nacionais.

O objetivo da adoção de ações integradas de políticas públicas para APL, segundo o BNDES (2004) e MDIC (2004) visam estimular processos de desenvolvimento através da promoção da competitividade e da sustentabilidade dos empreendimentos. Teriam como objetivo a redução das desigualdades sociais e regionais, aumento da escolaridade média regional e profissionalização, promoção da inovação tecnológica, expansão e modernização

da base produtiva, aumento da produtividade, do crescimento do nível de emprego e renda, sustentabilidade e competitividade das micro e pequenas empresas.

Mas, apesar de se ressaltar a relevância da atuação dos APL, bem como os benefícios que podem trazer à economia dos países e regiões, Demajorovic; Silva (2010); Oprime *et.al.* (2009); Ferreira Júnior (2007); Gianisella; Souza; Almeida (2008); Santos; Crocco; Simões (2003); Suzigan *et.al.*(2005), Farah; Camargo; Campanário (2009), Campos *et.al.* (2008) e Balestrin; Vargas e Fayard (2005) chamam a atenção ao fato de que ainda existem lacunas no processo de desenvolvimento dos sistemas produtivos locais no Brasil.

Segundo os autores isto ocorreria pela dificuldade de se atuar dentro de uma cultura de co-operação, descontinuidade das políticas públicas, fraca ou pouca atuação dos sindicatos no que tange pequeno e micro empresas, falhas na política pública para financiamento e microcrédito, baixa capacitação gerencial e diferenças estruturais entre empresas. O que levaria, conforme a literatura, à consideração de que ainda se tem muito a desenvolver no sentido de se alcançar efetividade na atuação de relacionamento interfirmas.

Consoante ao exposto pela literatura o Quadro 2 apresenta o processo de desenvolvimento das políticas públicas nacionais para fomento e subsídio na atuação aglomerada geograficamente, que começou a ser discutido no Brasil somente a partir da década de 1990, a partir da RedeSist. (MDIC, 2011)

**Quadro 2 – Articulações públicas para desenvolvimento e fomento de APL**

| Ano  | Instituição  | Abordagem   |
|------|--|---|
| 1961 | OECD   | Desenvolver o relacionamento entre países e, fomentar o desenvolvimento econômico com base na cooperação entre países   |
| 1990 | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)  | Primeira experiência de atuação do IPEA em APL, através do Projeto REDEIPEA – BID. Foi encomendado um conjunto de estudos a diversos pesquisadores, em vários estados do Brasil para se verificar o <i>estado da arte</i> nacional.<br>Os relatórios resultantes desta etapa foram apresentados em um seminário em Brasília, no IPEA, que reuniu os pesquisadores responsáveis pelos estudos, representantes do IPEA, foi lançado o livro “Industrialização Descentralizada: Sistemas industriais locais”.  |
| 1997 | Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) RedeSist   | Criação do grupo de pesquisa sobre interdisciplinar com ensino e pesquisa, desenvolvendo conceitos e metodologias; ênfase em arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais   |
| 1999 | Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)   | Fórum de Secretários Estaduais de C&T. Estabelecimento de convênios de cooperação técnico-científica com cada estado da federação, através das Secretarias de C&T estaduais, com o estabelecimento de um Comitê Gestor Estadual, composto de três representantes do governo estadual em questão e três representantes do governo federal (MCT, Finep e CNPq).   |
| 2000 | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)<br>Banco Nacional de Desenvolvimento econômico e social (BNDES)<br>Manifesto Glória RedeSist | Análise em planos plurianuais do governo Federal para se estudar possibilidades de desenvolvimento de APL com base em melhores práticas internacionais. Lançamento do projeto “Avança Brasil”. Ainda não haviam esforços específicos para APL.<br>BNDES encomenda pesquisa a RedeSist sobre Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico e lança uma linha de apoio às MPME.<br>O manifesto foi elaborado a partir de contribuições do Seminário Internacional da RedeSist e reflete a necessidade de discussão de novas formas de gestão a partir da realidade econômica do século XXI |

|      |  |   |
|------|--|---|
| 2001 | Financiadora de Estudos e Projetos (Finep)<br><br>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) | Ação Estruturada para Arranjos Produtivos Locais foi implementada pela Área de Inovação para o Desenvolvimento Regional – ADRE. Para a execução do programa a ADRE contava com quatro Departamentos com recortes regionais: Departamento Regiões Norte e Centro-Oeste (DENOC); Departamento Região Nordeste (DENOR); Departamento Região Sul (DESUL); e Departamento Região Sudeste (DESUD).  |
| 2002 | FINEP<br><br>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – (SEBRAE)                                       | Programa de Apoio Direto à Inovação (ADI) com o objetivo de estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento tecnológico e à inovação na pequena empresa. (sofreu diversas modificações e não chegou a ser operacionalizado)   |
| 2003 | Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)<br>SEBRAE   | Criação da Secretaria de Inclusão Social, e do Departamento de Ações Regionais, com responsabilidade sobre as matérias de segurança alimentar, programas de tecnologias apropriadas, cadeias inter-regionais e APL<br>Elaboração, pelo SEBRAE, do Termo de Referência para atuação em APL, para potencializar as ações das políticas públicas de APL no país  |
| 2004 | Grupo de Trabalho Permanente sobre Arranjos Produtivos Locais (MDIC/GTPAPL).   | Identificar os arranjos produtivos locais existentes no país; definir critérios de ação e políticas governamentais conjuntas para o apoio e fortalecimento dos APL; propor um modelo de gestão multissetorial para as ações do Governo Federal junto aos APL; construir um sistema de informações para o gerenciamento das ações<br>Criação do Manual operacional para instituições parceiras do MDIC. Define critérios de ação conjunta interinstitucional, para o apoio e fortalecimento de APL |
| 2008 | MCT  | Plano de ação 2007 -2010. Determina prioridades estratégicas na atuação das empresas e governo para o desenvolvimento econômico e, estabelece metas para inovação e promoção de bem-estar social, por intermédio da cooperação.<br>Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013. Definição de núcleos regionais para pesquisas sobre o desenvolvimento dos APL.  |
| 2009 | BNDES  | Encomendou o estudo “Mapeamento e análise das políticas para arranjos produtivos locais no Brasil”. O projeto envolveu equipes de pesquisa das universidades federais, um total de 180 pesquisadores. Na totalidade de 22 Estados foram feitos os mapeamentos que geraram conclusões acerca da realidade de cada Estado.  |
| 2010 | MDIC   | Encontro dos APL do MERCOSUL, reuniões para políticas públicas para acesso ao crédito, discussão de técnicas para compilação de sistema unificado de informações e gestão do conhecimento   |

Fonte: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>

## CONCLUSÕES

Os retornos econômicos e sociais que a atuação em *clusters* podem trazer são um dos fatores que levam empresas que competem em um mesmo setor a se aliarem para superar diferenças estruturais e, terem acesso a recursos que isoladamente não os teriam, devido às

dificuldades de acesso ao crédito ou financiamento para novos investimento e, capacitação no processo produtivo.

Na literatura de APL destacam-se o desenvolvimento de práticas e políticas que levem ao aumento da colaboração interfirmas, geração de externalidades, promoção de eficiência coletiva e competitividade do aglomerado para se alcançar níveis que possibilitem a exportação dos produtos e, internalização de práticas sustentável econômico e socialmente.

Os principais tipos de atividades interempresarial que surgem do desenvolvimento de arranjos informais, passando pelos organizados e levando à arranjos de inovação e exportação da produção, são possíveis com a possibilidade de mecanismos de subsídios à atividade produtiva e internalização de processos eficazes.

Estes fatores de desenvolvimento interno dos APL pode estar vinculados à governança eficiente que se apóia na gestão estratégica, baseada no composto informações e gestão dos públicos, privados e agências de apoio. A governança interempresarial é destacada como um processo ou mecanismo de intermediação de pessoas, processos, recursos, e informações relevantes que, perpassam qualquer tipo de individualidade empresarial. Este tipo de raciocínio pode corresponder à co-opetição no sentido de se compartilhar conhecimentos que tenham valor ao contexto setorial interempresarial.

O compartilhamento de recursos estratégicos comuns envolve ainda a comunicação empresarial, negociações inter-firmas e conscientização à relevância da atividade cooperada. Soma-se à este tipo de atribuição, o fato de que a governança setorial responsabiliza-se pela melhoria da imagem institucional, catalisando informações que sejam relevantes à gestão estratégica competitiva do arranjo como um todo.

Desta forma, este artigo, buscou demonstrar quais são as principais características dos *clusters* mais desenvolvidos e, os possíveis benefícios que podem trazer à atuação das micro e pequenas empresas. E, explicita alguns dos principais mecanismos desenvolvidos no Brasil para se desenvolver práticas setoriais que favoreçam a atuação em arranjos produtivos.

Mas, o que se verificou é que ainda se encontra em fase exploratória o processo de subsídio à atividade dos arranjos, isso é demonstrado pela ausência de medidas que operacionalizem ações para formação de consórcios para se capacitar a mão-de-obra, fornecer micro-crédito, ou mesmo, incentivas para se promover a exportação e competitividade dos produtos e serviços produzidos em arranjos.

A temática passou a ser discutida há pouco tempo, se comparada aos países desenvolvidos, que tiveram início no processo de incentivo à APL ao final da segunda guerra. No entanto, o que se destaca é a falta de continuidade no processo de operacionalização de tais esforços e, as escolhas para se atuar em aglomerações de forma mais conveniente, que são por meio de arranjos hierárquicos.

O Estado, geralmente incentiva a atuação em arranjos, por meio de subsídios à instalação de multinacionais, com isenção de impostos e doações de terrenos, deixando de apoiar o que, gera boa parte dos empregos nacionais, que são as micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.C.; ONUSIC, L.M.; GREMAUD, A.P. Cluster de ventiladores em Catanduva. Revista de Administração Mackenzie. Ano 6, n.1, p. 37-58. 2005.
- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote *Clusters*: Policy Experiences from Latin America”. World Development . Oxford, v. 27. nº 09. P 1693-1713. 1999.
- ANDRADE, M.A.R.; HOFFMAN, V.E. Redes interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Rio Tijuca. RAI – Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 193-216, abr./jun. 2010



- AUDRETSCH, D. B.; MARYANN P. F. R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 3. pp. 630-640. Jun., 1996.
- BAGNASCO, Arnaldo. “A Teoria do Desenvolvimento e o Caso Italiano”. In: *Razões e Ficções do Desenvolvimento*. Organizadores: Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, Ricardo Abramovay. São Paulo, Editora UNESP/ EDUSP, 2001
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração da USP*, v. 40, n. 2, p. 159-171, abr./mai./jun.,2005.
- BECATTINI, G.. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Orgs.). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1990.
- BEST, M.H. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 296p. 1990.
- BNDES. *Arranjos Produtivos Locais e desenvolvimento*. 2004 Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl.pdf). Acesso em 05 de Maio de 2010.
- BOSKER, M.; GARRETSEN, H. Trade costs in empirical New Economic Geography. *Papers in Regional Science*, Volume 89. Number 3. August 2010.
- BRUSCO, S. Small firms and the provision of real services. In: PYKE, F.; SENGENBERGER, W. (Orgs.). *Industrial districts and local economy regeneration*. Genebra: International Institute of Labour Studies,. p.177-192. 1992
- CAMPOS, Antonio Carlos de; TRINTIN, J. G.; VIDIGAL, V. G.. *Evolução de Arranjos Produtivos Locais (APL) do setor de confecção no Estado do Paraná entre 1995 a 2006*. In: VII ENABER, 2009, São Paulo. VII ENABER - Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 2009.
- CASAROTTO FILHO, N.; AMATO NETO, J. *Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito*. Rio Grande do Sul. REAd – Edição 57, Vol 13, N° 3 set-dez 2007.
- COOKE, P. & MORGAN, K. *The associational economy: firms, regions and innovation*. Oxford: Oxford Univ. Press, 1998.
- CRAVO, T. *SMEs and economic growth in the Brazilian micro-regions*. *Papers in Regional Science*, Volume 89. Number 4. November. 2010
- DEMAJOROVIC, J.; SILVA, A.V. *Arranjos Produtivos Locais e práticas de gestão socioambiental: Uma análise do Pólo moveleiro de Arapongas*. *Ambiente & Sociedade*. Campinas. v. XIII, n. 1. p. 131-149. jan.-jun. 2010
- DIÁRIO Oficial União. Portaria Interministerial nº200 de 03/08/2004. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Reeditada em 24 de Abril de 2008.
- DIEZ-VIAL, I.; ALVAREZ-SUESCUN, E. *The Impact of Geographical Proximity on Vertical Integration through Specific Assets: The Case of the Spanish Meat Industry*. *Growth and Change*. Vol. 42 No. 1. pp. 1–22. March. 2011.
- FARAH, O. E. ; CAMARGO, S. H. C. R. V. ; CAMPANARIO, M. A. . *Arranjos produtivos locais: uma contribuição as micro e pequenas empresas na cadeia produtiva canavieira de Piracicaba*. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 7, p. 61-84, 2009.
- FERREIRA JÚNIOR, I. *Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados*. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*. V. 8, n. 3, p. 128-152. 2007
- GIANISELLA, R. L. G.; SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L. B. *Adoção de Alianças Estratégicas por Empresas dos Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório*. *RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 10, No 26. 2008.

- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 1985.
- \_\_\_\_\_. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological theory*. State University of New York. Vol. 1; P 201-233. 1973.
- \_\_\_\_\_. Ação Econômica e Estrutura Social: o problema da Imersão. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2005.
- GUIMARÃES, N. A., MARTIN, S. (Org.). *Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais*. São Paulo: Editora SENAC, 2001
- GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. The triple C approach to local industrial policy. *World Development*, v. 24, n. 12, 1996.
- INGSTRUP, M.B; FREYTAG, P.V; DAMGAARD, T. Cluster initiation and development: A critical view from a network perspective! IMP. Conference at Euromed Management. France, 2009. 19 p.
- ISLAM, F. Socioeconomy of innovation and entrepreneurship in a cluster of SMEs in emerging economies. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 20 No. 3, pp. 267-278. 2010.
- JESSOP, B. The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development, *International Social Science Journal*, Vol. 155, pp. 29–45. 1998
- KITTHANANAN, A. Conceptualizing governance: A review. *Journal Societal & Social policy*. Vol. 3. Num. 3. P. 1-19. 2006.
- KRUGMAN, P. *Development, Geography, and Economic Theory*. MIT Press: Cambridge. 1995.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. Políticas para promoção de arranjos produtivos inovativos locais de micro e pequenas empresas. *Rede de Pesquisa em APL. RedeSist*. 2004. Disponível em: [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist). Acesso em: 22/03/2011.
- LECHNER, C; DOWLING, M. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & regional development*. N 15. P 1-26. 2003.
- LUNDEVALL, B-A. User-producer relationships and national systems of innovation. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *National system of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, 1992.
- MARKUSEN, A., Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v.5, nº 2, p. 9 – 44, dez. 1995.
- MARSHALL, A. *Princípios de Economia: tratado introdutório*. Trad. Revista Rômulo de Almeida; Ottomy Stauch. São Paulo: Abril Cultural. Vol 1. Cap 10. P 231-239. 1982.
- MCKELVEY, M. Evolutionary innovation: learning, entrepreneurs and the dynamics of the firm. *Evolutionary economics*. Vol.8. p 157-175. 1998
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR-MDIC. *Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais*. 2004. Disponível em: [http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl\\_1289322946.pdf](http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1289322946.pdf). Acesso em 22 de junho de 2010.
- MÜLLER, E. The efficient governance of clusters. An analysis of different modes of cluster management. EMNet Conference. School of Economics and business. University of Sarajevo. n.3; v. 5, Sep. 2009.

- MYTELKA, L. E FARINELLI, F., Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness. Rio de Janeiro, Instituto de Economia/UFRJ. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. 2000.
- NADVI, K. Small Firm Industrial Districts in Pakistan', Doctoral Thesis. Institute of Development Studies, University of Sussex. 1996
- NEGRI, A. O empresário Político. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. National Innovation Systems. 1997. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em 11 de outubro de 2010.
- OCDE-Working Party on Economic and Environmental Policy Integration. Economic instruments for pollution control and natural resources management in OECD countries: a survey, OECD, Paris, 1999. Disponível em: [http://www.oalis.oecd.org/olis/1998doc.nsf/LinkTo/ENV-EPOC-GEEI\(98\)35-REV1-FINAL](http://www.oalis.oecd.org/olis/1998doc.nsf/LinkTo/ENV-EPOC-GEEI(98)35-REV1-FINAL). Acesso em 22 de junho de 2010.
- OPRIME, P. C. et al. Empresas do cluster industrial de jóias e folheados de Limeira. Revista Produção Online, v.9, n.4, p.651-675, dez. de 2009. Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/303>. Acesso em 05 de fevereiro de 2011.
- PETERS, B.G.; PIERRE, J. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory. April 1998. Downloaded from [jpart.oxfordjournals.org](http://jpart.oxfordjournals.org) at Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais on January 3, 2011.
- PIORE, M.; SABEL, C. The second industrial divide: possibilities for prosperity. Nova York, Basic Books. 1984.
- \_\_\_\_\_. The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management, Vol. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- PORTER, M. E. Cluster and the new economics of competition. Harvard Business Review. p. 77-90. Nov-dec, 1998.
- PUGA, F. P. Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais. BNDES, (Texto para discussão, n. 99). 2003.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. The Academy of Management Review, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. texto para discussão n° 182. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002. 27p.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; SIMÕES, R. \_\_\_\_\_. Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002.
- SCHMITZ, H. Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster. World Development, Vol 23 No 1 January: 9-28.1995
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. World Development. Oxford. V. 27. n° 09 . P 1503-1514. 1999.
- STOKER, G. Governance as Theory: Five Propositions. International Social Science Journal, Vol. 50, No. 1: 17-28. 1998.
- SUZIGAN, W. , FURTADO, J., GARCIA, R. C., SAMPAIO, S. E. K. , A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). Nova Economia (UFMG). Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 97 – 116. 2005.

SUZIGAN, W. GARCIA, R. FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. In.: políticas para promoção de Sistemas Produtivos Locais e MPME. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Suzigan.PDF>

SUZIGAN, W. GARCIA, R. FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. Revista Gestão & Produção. São Carlos, v. 14, n12, p 425-439, mai-ago.2007.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT –UNACTD. Promoting And Sustaining Smes Clusters And Networks For Development. Expert Meeting on Clustering and Networking for SME Development. Geneva, 2-4 September 1998.

WILLIAMSON, O.E. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, Strategic Management Journal, volume 20, n°12, December, pp.1087-1108, 1999.

WILLIAMSON, O.E. The Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press. 423p.1996.

ZELBST P. J.; FRAZIER, G. V.; SOWER, V. E. A Cluster Concentration Typology for Making Location Decisions. Industrial Management & Data Systems., v 110, n6, p. 883-907. 2010.

---

<sup>i</sup> Ação conjunta de agentes interempresariais que podem promover vantagem competitiva da atividade do APL. (ERBER, 2008)

<sup>ii</sup> O oportunismo é conceituado por Williamson (1985) como sobreposição dos interesses individuais aos coletivos, gerando benefícios individuais e mitigando os interesses coletivos.

<sup>iii</sup> Interrelacionamento das atividades empresariais aos públicos interessados – *shareholders* e *stakeholders*, com prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade social da empresa junto à sociedade em geral. (ANDRADE, ROSSETTI, 2005)

<sup>iv</sup> Estuda como a atuação dos agentes da administração pública e sua responsabilidade no bem estar social. (GUIMARÃES; MARTIN; 2001).

<sup>v</sup> Preocupação ambiental e a sustentabilidade dos recursos naturais, dos direitos humanos e os processos de migrações das populações (GUIMARÃES; MARTIN; 2001).

<sup>vi</sup> Intermediário é um termo utilizado por Müller (2009) para se referir aos agentes que fazem as coordenações das atividades do APL.

<sup>vii</sup> Quando algumas empresas controlam o fluxo das informações e orientam os reguladores em direções de seu interesse ou os sobrecarregam com excesso de informações de processamento difícil, levando-os a tomarem decisões conforme seus próprios interesses

<sup>viii</sup> Distribuição de atores que no mesmo nível hierárquico empresarial possuem todas as funcionalidades necessárias a execução e a gestão de suas atividades. Neste tipo de contexto todos atores contribuem à gestão do APL de acordo com suas competências. Forma-se uma rede de atores que cooperam para realizar objetivos do segmento a qual pertencem. A cooperação acontece a partir da existência de objetivos comuns e competências que são complementar na busca destes objetivos. (JESSOP, 1998)

<sup>ix</sup> As empresas com até 18 empregados recebiam a denominação de empresas artesanais, não eram obrigadas a publicar balanços e recebiam subsídios do governo (BEST, 1990).

<sup>x</sup> Fonte: Ministério Desenvolvimento, indústria e Comércio Exterior.

<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=937>. Acesso em 26 de outubro de 2010.