



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE TECNOLOGIA E RECURSOS NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS NATURAIS**

SANDRA MARIA ARAÚJO DE SOUZA

**RELAÇÕES ENTRE AS FORMAS DE GOVERNANÇA DE
ARRANJOS PRODUTIVOS COM A COMPETITIVIDADE E O
DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL**

**Campina Grande – PB
2010**

SANDRA MARIA ARAÚJO DE SOUZA

**RELAÇÕES ENTRE AS FORMAS DE GOVERNANÇA DE
ARRANJOS PRODUTIVOS COM A COMPETITIVIDADE E O
DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Recursos Naturais.
Área de Concentração: Desenvolvimento, Competitividade e Sustentabilidade.
Orientador: Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

**Campina Grande – PB
2010**

SANDRA MARIA ARAÚJO DE SOUZA

**RELAÇÕES ENTRE AS FORMAS DE GOVERNANÇA DE
ARRANJOS PRODUTIVOS COM A COMPETITIVIDADE E O
DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Recursos Naturais.

Aprovada em ___/_____/_____

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Orientador

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Orientador

Rita de Cássia Faria Pereira, Dra. (UFPB)

Carla Pasa Gomez, Dra. (UFPE)

Egídio Luiz Furlanetto, Dr. (UFMG)

Erivaldo Moreira Barbosa, Dr. (UFMG)

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor do enredo de nossas vidas, que cuida para que os encontros necessários à realização dos seus planos aconteçam.

Ao Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido, pela confiança em mim depositada, pelas ideias essenciais à construção desse trabalho, pelas discussões sempre tão ricas e engrandecedoras, enfim, por todas as vezes que soube ser tão duro e tão compreensivo.

A todos os professores que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, pelos conhecimentos adquiridos em suas aulas.

Aos colegas do doutorado com os quais compartilhei experiências e momentos de angústia. De forma especial agradeço a Waleska e a Gêuda pela amizade, pela confiança e por compartilharem comigo suas experiências.

A secretária Cleide pela atenção sempre dedicada a cada um de nós.

Aos professores que participaram como membros da banca no exame de qualificação, meus sinceros agradecimentos pelas valiosas contribuições.

Aos membros do GEGIT, que contribuíram na operacionalização deste trabalho, em especial a: Minelle, Jaqueline, Thatyane, Simone, Aninha e Elizabeth.

Aos professores que aceitaram compor a banca examinadora.

Aos sujeitos da pesquisa por me fornecerem tantas preciosas informações sem as quais não seria possível a concretização deste trabalho.

Aos meus Pais pelo apoio e dedicação em todos os momentos da minha vida.

Ao meu marido e aos meus filhos pela compreensão por tantos momentos de ausência.

Aos meus amigos e familiares pela constante torcida e apoio.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização dessa pesquisa meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm assumido um papel de destaque, dentro do padrão cooperação interfirmas, sugerindo a importância da governança no incremento dos níveis de competitividade e sustentabilidade. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral analisar as relações entre as formas de governança encontradas nos Arranjos Produtivos locais e os níveis de sustentabilidade de espaços geográficos e a competitividade de setores e segmentos específicos. O foco do estudo dá-se nas empresas do setor de confecções que estão inseridas nos APLs dos municípios de Campina Grande e João Pessoa. Foi utilizada como suporte teórico a literatura sobre Arranjos Produtivos Locais, Competitividade, Desenvolvimento Sustentável e Governança com o objetivo de identificar conceitos, modelos e princípios fundamentais em seus fatores constituintes. Para atingir o objetivo proposto o estudo foi dividido em cinco etapas: 1) a identificação dos APLs de acordo com a metodologia proposta por Suzigan (2006); 2) a mensuração dos níveis de sustentabilidade dos municípios estudados utilizando a metodologia proposta por Martins e Cândido (2008); 3) a identificação dos níveis de competitividade das empresas de confecções dos APLs estudados, utilizando um questionário adaptado do modelo proposto por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997); 4) aplicação do instrumento de pesquisa baseado no modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) junto às mesmas empresas estudadas anteriormente, e aos atores e as instituições presentes nos arranjos estudados; e por último, a apresentação das possíveis relações entre os três constructos analisados. Conforme a metodologia de Suzigan (2006) foram delimitados 04 (quatro) APLs de confecções na Paraíba – Campina Grande, Catolé do Rocha, Guarabira e João Pessoa, no entanto, para o presente estudo foi feito um recorte a partir da importância dos arranjos dentro do contexto estudado, reduzindo o estudo aos APLs de Campina Grande e João Pessoa. Com relação ao nível de sustentabilidade local o mesmo foi considerado aceitável para ambos os municípios. O nível de competitividade do APL de Campina Grande foi considerado desfavorável em relação aos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. Já para o APL de João Pessoa o nível de competitividade encontrado apresentou-se como favorável para o fator sistêmico e desfavorável para os demais. Com relação à análise das estruturas de governança presentes nos APLs estudados, observou-se a partir dos parâmetros estabelecidos para as variáveis analisadas que todas apresentaram resultados desfavoráveis. Desse modo, a premissa adotada no presente estudo quanto ao fato de que as estruturas de governança adotadas podem interferir nos níveis de competitividade de segmentos específicos e de sustentabilidade de espaços geográficos apresenta-se como consistente. Na medida em que tanto a melhoria da competitividade das empresas quanto à proposta de viabilização de um desenvolvimento local sustentável requerem o envolvimento e a participação dos atores sociais. E, ambos requerem também um aparato institucional formal e informal, legitimado e reconhecido que favoreça os laços de cooperação entre atores diversos.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade. Competitividade. Governança.

ABSTRACT

The Local Productive Arrangements (APLs) have assumed a leading role within the standard interfirm cooperation, suggesting the governance importance on improving levels of competitiveness and sustainability. Accordingly, the present study aimed to analyze the relationship between governance forms found in clusters of sites and sustainable levels of geographical spaces and competitiveness of industries and segments. The focus of the study takes place in the garment sector companies that are located in clusters in the cities of Campina Grande and Joao Pessoa. As theoretical literature support on Local Clusters, Competitiveness, Governance and Sustainable Development in order to identify concepts, models and principles into their constituent factors. To achieve the proposed objective the study was divided into five stages: 1) identification of APLs in accordance with the methodology proposed by Suzigan (2006), 2) measure the levels of sustainability of the cities studied using the methodology proposed by Martins and Cândido (2008); 3) identifying the level of competitiveness of textile companies of APLS studied using a questionnaire adapted from the model proposed by Ferraz, Kupfer and Haguenuer (1997), 4) application of the research instrument based on the model of Jones, Hesterly and Borgatti (1997) with the same companies studied previously, and the actors and institutions present in the designs studied, and finally, the presentation of possible relationships between the three constructs analyzed. According to Suzigan's methodology (2006), were defined 04 (four) clusters of garment production in Paraiba - Campina Grande, Catolé do Rocha, João Pessoa and Guarabira, however, for the present study was done a clipping from the importance of arrangements within the context studied, reducing the study to APLs of Campina Grande and João Pessoa. Regarding the level of local sustainability it was acceptable for both municipalities. The level of competitiveness of Campina Grande APL was considered unfavorable to business, structural and systemic factors. As for João Pessoa APL the level of competition was presented as a favorable for the systemic factor and unfavorable to others. Regarding the analysis of governance structures in clusters studied, we found from the parameters set for all variables that showed unfavorable results. Thus, in this study premised on the fact that the governance structures adopted may influence the levels of competitiveness in specific segments and geographic areas of sustainability is presented as consistent. To the extent that both improve the competitiveness of enterprises as the proposal for achieving a sustainable local development requires the involvement and participation of social actors. And both also require a formal and informal institutional apparatus, legitimized and recognized that favors the bonds of cooperation between different actors.

KEYWORDS: *Sustainability. Competitiveness. Governance.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Mapa de Orientação Conceitual.....	32
FIGURA 02 - Determinantes da Competitividade Sistêmica.....	50
FIGURA 03 - Modelo de Impacto do Cluster no Desenvolvimento Local – Competitividade e Sustentabilidade.....	51
FIGURA 04 - Fatores Determinantes da Competitividade.....	54
FIGURA 05 - Esquema de Três Níveis.....	86
FIGURA 06 - Representação de como as Interações de Troca Conduz ao Alinhamento Estrutural e aos Mecanismos Sociais em Governança de Redes.....	97
FIGURA 07 - Relação de Interdependência entre Governança, Competitividade e Sustentabilidade no Âmbito dos Arranjos Produtivos Local.....	100
FIGURA 08 - Cadeia Produtiva Têxtil/Confecções.....	162

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Resumo de Tipologias de Redes.....	29
QUADRO 02 - Resumo da Tipologia Proposta.....	34
QUADRO 03 - Tipologias de APLs.....	44
QUADRO 04 - Comparação entre os modelos de competitividade.....	55
QUADRO 05 - Dimensões e Indicadores de Sustentabilidade.....	68
QUADRO 06 - Escopo dos sistemas de indicadores de sustentabilidade.....	71
QUADRO 07 - Cadeias Produtivas Globais.....	92
QUADRO 08 - Estrutura de Governança.....	94
QUADRO 09 - Abordagens analíticas para o estudo da governança.....	96
QUADRO 10 - APLs Localizados no Estado da Paraíba.....	105
QUADRO 11 - Variáveis da Sustentabilidade.....	106
QUADRO 12 - Classificação e Representação dos Índices em Níveis de Sustentabilidade.....	109
QUADRO 13 - Fatores Determinantes da Competitividade.....	110
QUADRO 14 - Teoria Geral da Governança em Redes.....	113
QUADRO 15 - Índices da Dimensão Social para os Municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	130
QUADRO 16 - Índices da Dimensão Demográfica para os Municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	135
QUADRO 17 - Índices da Dimensão Demográfica para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	141
QUADRO 18 - Índices da Dimensão Econômica para os Municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	146
QUADRO 19 - Índices da Dimensão Ambiental para os Municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	153
QUADRO 20 - IDSM para os Municípios de Campina Grande e de João Pessoa	158
QUADRO 21 - IDSM para os Municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	159
QUADRO 22 - Indústria Brasileira de Confecções.....	167
QUADRO 23 - Número de Estabelecimentos do Setor de Confecções na Paraíba.....	168
QUADRO 24 - Fatores Sistêmicos da Competitividade nos APLs.....	170
QUADRO 25 - Determinantes da Competitividade Fatores Estruturais.....	174
QUADRO 26 - Dados das Empresas do APL de Confecções de Campina Grande e de João Pessoa.....	178
QUADRO 27 - Determinantes da Competitividade – Fatores Empresariais.....	197
QUADRO 28 - Situação Encontrada nos dois APLs Estudados em Relação aos	205

Fatores Sistêmicos, Estruturais e Empresariais.....	208
QUADRO 29 - Atores do APL e Formas de Interação.....	208
QUADRO 30 - Categorias Relacionadas aos Mecanismos de Trocas.....	211
QUADRO 31 - Situação dos APLs de Campina Grande e João Pessoa em Relação à Dimensão Condições de Troca.....	229
QUADRO 32 - Categorias Relacionadas aos Mecanismos Sociais.....	231
QUADRO 33- Situação dos APLs de Campina Grande e João Pessoa em Relação à Dimensão Mecanismos Sociais.....	243

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Esperança de Vida ao Nascer Brasil – 1992/2000.....	120
GRÁFICO 02 - Taxa de Escolarização das Pessoas de 05 a 24 Anos de Idade, por Grupos de Idade Brasil – 1992/1999.....	125
GRÁFICO 03 - Etapas do Processo Produtivo.....	181
GRÁFICO 04 - Inovações na Gestão.....	200
GRÁFICO 05 - Fontes de Informações.....	201
GRÁFICO 06 - Principais Problemas Relacionados aos Processos Produtivos....	202

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa.....	19
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1 Objetivo Geral.....	25
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
1.3 Estrutura da Tese	25
CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	27
2.1.1 Tipologias para Caracterização de Redes Interorganizacionais.....	31
2.2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs.....	38
2.3 COMPETITIVIDADE.....	45
2.3.1 Modelos de Avaliação da Competitividade.....	48
2.3.1.1 Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a Análise da Competitividade Sistêmica.....	48
2.3.1.2 Modelo de Impacto do Cluster no Desenvolvimento Local – Competitividade e Sustentabilidade.....	51
2.3.1.3 Modelo de Competitividade Proposto por Coutinho e Ferraz (1994) e Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997).....	54
2.4 COMPETITIVIDADE EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	56
2.5 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	58
2.5.1 Indicadores de Sustentabilidade.....	63
2.5.2 Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade.....	65
2.6 GOVERNANÇA.....	72
2.6.1 Origem do Conceito.....	73
2.6.2 Abordagens Teóricas para o Estudo da Governança.....	77
2.6.3 Governança e Ambiente Institucional.....	86
2.6.4 Modelos de Governança.....	89
2.6.4.1 Modelo de Governança em Redes.....	96
2.7 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE NOS APLs.....	100
CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	103
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	103
3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	104

3.2.1 Primeira Etapa: Identificação dos Arranjos Produtivos Locais.....	105
3.2.2 Segunda Etapa: Identificação dos Índices de Sustentabilidade dos Municípios de Campina Grande – PB e João Pessoa – PB.....	106
3.2.2.1 Tratamento e Análise dos Dados Referentes à Sustentabilidade.....	110
3.2.3 Terceira Etapa: Análise da Competitividade do APLs de Confeccões de João Pessoa e de Campina Grande.....	110
3.2.3.1 Tratamento e Análise dos Dados Relacionados à Competitividade dos APLs de Confeccões de João Pessoa e de Campina Grande.....	112
3.2.4 Quarta Etapa: Descrição e Análise da Estrutura de Governança dos APLs....	113
3.2.4.1 Tratamento e Análise dos Dados Relacionados à Descrição e Análise da Estrutura de Governança dos APLs de João Pessoa e de Campina Grande.....	117
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	119
4.1 ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DOS MUNICÍPIOS DE JOÃO PESSOA E DE CAMPINA GRANDE.....	119
4.1.1 Índices da Dimensão Social.....	119
4.1.1.1 Esperança de Vida ao Nascer.....	119
4.1.1.2 Mortalidade Infantil.....	120
4.1.1.3 Prevalência da Desnutrição Total.....	121
4.1.1.4 Imunização Contra Doenças Infecciosas Infantis.....	121
4.1.1.5 Oferta de Serviços Básicos de Saúde.....	122
4.1.1.6 Escolarização.....	123
4.1.1.7 Alfabetização.....	125
4.1.1.8 Escolaridade.....	126
4.1.1.9 Analfabetismo Funcional.....	127
4.1.1.10 - Famílias Atendidas com Programas Sociais.....	127
4.1.1.11 Adequação de Moradia nos Domicílios.....	128
4.1.1.12 Coeficiente de Mortalidade por Homicídio.....	128
4.1.1.13 Coeficiente de Mortalidade por Acidentes de Transporte.....	129
4.1.2 Índices da Dimensão Demográfica.....	131
4.1.2.1 Crescimento da População.....	131
4.1.2.2 Razão entre a População Urbana e Rural.....	132
4.1.2.3 Densidade Demográfica.....	133
4.1.2.4 Razão Entre a População Masculina e Feminina.....	134
4.1.2.4 Distribuição da População por Faixa Etária.....	134
4.1.3 Índices da Dimensão Político-Institucional.....	136
4.1.3.1 Despesas por Função.....	136

4.1.3.2 Despesas por Total com Saúde por Habitante (R\$).....	137
4.1.3.4 Acesso a Serviços de Telefonia Fixa.....	138
4.1.3.5 Comparecimento nas Eleições.....	139
4.1.3.6 Número de Conselhos Municipais.....	139
4.1.3.7 Acesso à Justiça.....	140
4.1.3.8 Transferências Intergovernamentais da União.....	140
4.1.4 Índices da Dimensão Econômica.....	141
4.1.4.1 Produto Interno Bruto Per Capita.....	142
4.1.4.2 Participação da Indústria no Produto Interno Bruto.....	143
4.1.4.3 Índice de Gini da Distribuição do Rendimento.....	143
4.1.4.4 Renda Per Capita.....	144
4.1.4.5 Renda Proveniente de Rendimentos do Trabalho.....	144
4.1.4.6 Renda Familiar Per Capita.....	145
4.1.4.7 Balança Comercial.....	146
4.1.5 Índices da Dimensão Ambiental.....	147
4.1.5.1 Acesso a Esgotamento Sanitário.....	148
4.1.5.2 Acesso a Serviço de Coleta de Lixo Doméstico.....	149
4.1.5.3 Qualidade das Águas.....	150
4.1.5.4 Volume de Água Tratada.....	151
4.1.5.5 Consumo Médio Per Capita de Água.....	152
4.1.5.6 Acesso ao Sistema de Abastecimento de Água.....	152
4.1.6 Índices da Dimensão Cultural.....	154
4.1.6.1 Bibliotecas.....	155
4.1.6.2 Ginásio de Esportes e Estádios.....	155
4.1.6.3 Quantidade de Cinemas.....	156
4.1.6.4 Unidades de Ensino Superior.....	156
4.1.6.5 Quantidade de Teatros ou Salas de Espetáculos.....	157
4.1.6.6 Quantidade de Museus.....	157
4.1.6.7 Quantidade de Centros Culturais.....	158
4.1.7 Índice de Desenvolvimento Sustentável – IDSM Final dos Municípios de Campina Grande e de João Pessoa.....	159
4.2 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE DO APLs DE CONFECÇÕES DOS MUNICÍPIOS DE CAMPINA GRANDE E DE JOÃO PESSOA.....	160
4.2.1 Fatores Sistêmicos.....	161

4.2.1.1 - Aspectos Estruturais da Cadeia Têxtil/Confecções.....	161
4.2.1.2 - Aspectos da Cadeia Têxtil/Confecções Internacional.....	163
4.2.1.3 - Aspectos da Cadeia Têxtil/confecções Nacional.....	165
4.2.1.4 - Aspectos da Cadeia Têxtil/Confecções da Paraíba.....	168
4.2.2 Fatores Estruturais.....	172
4.2.1.2 – Caracterização dos APLs de Campina Grande e de João Pessoa.....	172
4.2.2 Fatores Empresariais.....	196
4.2.3.1 – Caracterização dos APLs de Campina Grande e de João Pessoa.....	198
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DO APLs DE CONFECÇÕES DOS MUNICÍPIOS DE CAMPINA GRANDE E DE JOÃO PESSOA.....	207
4.4 RELAÇÕES ENTRE AS FORMAS DE GOVERNANÇA DOS APLs ESTUDADOS, OS NÍVEIS DE SUSTENTABILIDADE DAS LOCALIDADES E OS NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE DO SETOR DE CONFECÇÕES.....	244
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES.....	250
5.1 CONCLUSÕES.....	250
5.2 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	256
BIBLIOGRAFIA.....	258
APÊNDICE I Indicadores de Competitividade.....	271
APÊNDICE II Identificação das Variáveis das Estruturas de Governança - Questionário – Empresas.....	280
APÊNDICE III Identificação das Variáveis das Estruturas de Governança Roteiro da Entrevista – Instituições.....	286
APÊNDICE IV Identificação das Variáveis das Estruturas de Governança Roteiro da Entrevista – Cooperativas/Associações.....	287

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O tema que norteia o presente estudo trata da relação entre governança, competitividade e sustentabilidade em Arranjos Produtivos Locais – APLs. Essa relação torna-se importante dado que dentro do emergente padrão de cooperação interfirmas, a literatura sobre APLs aponta a governança como elemento capaz de contribuir para o incremento das vantagens competitivas de setores específicos e para a sustentabilidade de espaços geográficos.

Consideradas como formas de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação caracterizadas pelos mercados e hierarquias, as redes reformulam os princípios da organização burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade de adequação na coordenação das atividades econômicas, originando, assim, uma ampla gama de redes. Dentre essas formas de redes destaca-se o Arranjo Produtivo Local (APL), em virtude da importância que vem ganhando não somente pela possibilidade de geração de novos empregos, crescimento econômico, aumento de exportações e desenvolvimento tecnológico, como também pela atenção que vêm recebendo de vários órgãos públicos e instituições privadas como alternativa para o desenvolvimento local.

Um APL é definido como a aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal e de empresas correlatas e complementares, como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outras, em um mesmo espaço geográfico (município, conjunto de municípios ou região), com identidade cultural local e com vínculos, mesmo que incipientes, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento (ALBAGLI e BRITO, 2002).

Para Storper e Harrison (1991), Humphrey e Schmitz (2000), Suzigan, Garcia e Furtado (2002), individualmente as firmas no APL não teriam considerações favoráveis para se posicionarem competitivamente frente aos grandes grupos econômicos, ou seja, ao atuarem em forma de aglomeração produtiva, as firmas criam possibilidades de cooperação, importantes na articulação dos atores, o que torna a governança da atividade produtiva um vetor de competitividade, tendo em vista que consegue a partir dessa articulação estimular a adoção de práticas comuns e a atuação de forma cooperativa em busca de resultados coletivos.

O reconhecimento por parte das empresas da incapacidade de contemplarem individualmente todos os recursos e capacidades necessárias para atender as necessidades dos mercados onde atuam, fez com que o enfoque tradicional baseado numa estratégia individual se apresentasse como inadequado forçando a adoção de uma estratégia coletiva, ou seja, a articulação entre diversos parceiros baseada na complementaridade dos recursos, facilitando também a troca de experiências e informações.

Nesse contexto, o presente trabalho foca sua análise na estratégia coletiva relacionada aos Arranjos Produtivos Locais. A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento que a competitividade de uma empresa depende da competitividade de todos aqueles com os quais essa empresa se relaciona, evidenciando que a análise de um APL precisa ser vista sob uma ótica sistêmica, uma vez que representa um conjunto de aspectos interativos.

Com base nessa necessidade de um enfoque sistêmico, a competitividade em APL é fruto da interdependência de diversos fatores, onde as regiões mais competitivas são aquelas onde os atores regionais possuem uma percepção ampliada da sua situação competitiva, identificando problemas comuns e agindo de forma integrada na busca de soluções (ESSER *et al.*, 1994). Dessa forma, deve-se entender que para conseguir vantagens competitivas sustentáveis deve-se considerar na análise dos aspectos não só econômicos, mas também sociais, políticos, ambientais e institucionais, e a partir do conhecimento de como essas variáveis interferem na dinâmica desses arranjos promover a articulação dos atores em torno de objetivos comuns que viabilizem a consecução de um desenvolvimento local sustentável.

Dada a complexidade de elementos a serem considerados tanto na busca de vantagens competitivas por parte das empresas quanto na promoção de um desenvolvimento local sustentável é que o tema governança tem ganhado destaque. Segundo Kooiman (2002), o conceito de governança implica a necessidade de criar condições favoráveis para que as interações entre os diversos atores sociais, imprescindíveis para lidar com a diversidade, dinâmica e complexidade que caracteriza as transformações urbanas, possam acontecer, e pontes do entendimento possam ser construídas. No caso específico de APLs, conforme Stainsack (2006), governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes atores sociais e às diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Nesse sentido, pode-se inferir que as formas de governança locais, públicas e privadas podem exercer importante papel para o fomento da competitividade dos aglomerados produtivos e que as possibilidades de desenvolvimento locais, dependem em grande parte

dessas formas de governança, que estimulem as relações de cooperação entre os agentes, a sociedade civil e o poder público, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e conseqüentemente ao incremento da competitividade que atendam as premissas de um desenvolvimento sustentável.

Para os fins desse trabalho, a intenção é analisar quais as relações entre as formas de governança adotadas nos arranjos produtivos e os níveis de competitividade dos segmentos estudados e os índices de sustentabilidade local. Nesse sentido, muitos são os modelos existentes na literatura que objetivam mensurar tanto os níveis de competitividade de setores específicos, quanto os níveis de sustentabilidade locais, quanto às formas de governança presentes nos APLs.

Desse modo, para que seja possível inferir sobre a forma de governança a ser adotada, de modo que essa venha a contribuir com a melhoria dos níveis de competitividade das empresas, bem como dos níveis de sustentabilidade locais, faz-se necessário conhecer quais os elementos que interferem na dinâmica do arranjo. Para isso, optou-se para a mensuração dos níveis de competitividade do setor escolhido o modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer, (1997), em virtude do mesmo considerar em sua análise tanto as variáveis relacionadas aos processos internos às empresas, quanto às variáveis relacionadas às condições gerais do ambiente produtivo. Para a mensuração dos níveis de sustentabilidade das localidades estudadas optou-se pela utilização do Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios (IDSM), em virtude da quantidade de variáveis consideradas pelo mesmo, bem como pela possibilidade da sua aplicação em realidades locais.

Já para identificação e análise quanto às formas de governança encontradas nos APLs escolhidos, foi utilizado o modelo de governança em rede de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), o qual se configura como uma ferramenta importante, na medida em que busca identificar quais os elementos que podem contribuir ou interferir no sucesso de uma rede, a partir da integração de elementos da Teoria de Custos de Transação e da Teoria da Rede Social. Em virtude da amplitude de variáveis consideradas no referido modelo é que no presente trabalho foi dada especial atenção ao mesmo.

A opção pelo modelo de rede apresenta-se para as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte como uma possibilidade de minimizar custos de transação, a partir da articulação entre os diferentes atores com os quais essas empresas interagem. No entanto, a eficiência dessa interação pode ser afetada por divergências causadas por conflitos de interesses. O aumento da confiança pode contribuir no alcance de vantagens competitivas, no sentido em que, facilita as formas de negociação entre as organizações e os outros atores

presentes no arranjo, bem como pode contribuir com a proposta de desenvolvimento local sustentável, promovendo a compreensão mútua e recíproca em torno de um projeto social mais amplo.

Diante do exposto, os objetos de análise desse estudo são os APLs de Confecções situados em Campina Grande e João Pessoa, de forma a possibilitar que sejam efetuadas comparações em setores similares, porém localizados em contextos diferenciados. A escolha por esses dois arranjos deveu-se primeiro pela relevância do setor de confecções, que apesar da significativa redução do número de estabelecimentos principalmente na década de noventa, ainda preserva sua importância na economia dos dois municípios; e segundo pela importância desses municípios para o Estado da Paraíba. Diante dessas motivações, torna-se oportuno identificar possíveis causas para o fenômeno de retração desse setor na economia paraibana, contribuindo para a elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas ali inseridas, bem como para a elaboração de políticas públicas.

A partir dessas considerações, **a premissa principal da pesquisa está relacionada à necessidade de verificarem-se quais as relações entre as formas de governança adotadas nos arranjos produtivos e os níveis de competitividade dos segmentos estudados e os índices de sustentabilidade local, tendo em vista que a construção de políticas de governança fortalecerá as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes numa região.**

O pressuposto básico da pesquisa é de que, a adoção de mecanismos de governança pelos Arranjos Produtivos Locais ampliaria as possibilidades para geração da competitividade local dentro das perspectivas de um desenvolvimento sustentável. Desse modo, pretende-se a partir da análise das estruturas de governança dos dois arranjos identificar as relações entre as formas de governança adotadas e os níveis de competitividade e sustentabilidade.

Com base na premissa e no pressuposto citados, a pesquisa teve como problema central:

Quais as relações entre as formas de governança encontradas nos Arranjos Produtivos Locais e os níveis de sustentabilidade de espaços geográficos e os níveis de competitividade de setores e segmentos específicos?

1.1 JUSTIFICATIVA

Os estudos sobre a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento e competitividade das empresas têm crescido na literatura, dando especial atenção às

aglomerações setoriais de empresas que, pela cooperação ou configuração econômica desenvolvidas, criam vantagens competitivas significativas para as empresas ali inseridas. No entanto, é notório que nem todos os exemplos de APLs se configuram como exitosos no sentido da promoção efetiva da cooperação e do estabelecimento de redes baseadas na confiança, na transparência e na minimização das assimetrias entre os atores que compõem esse arranjo e que podem interferir nos níveis de competitividade de setores específicos e de sustentabilidade das regiões onde os mesmos estão inseridos.

A existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação seria a razão que explicaria o sucesso de um APL. Assim, o debate econômico voltou-se fortemente para as questões da cooperação e das relações entre as firmas e os fatores que permitem ou restringem a cooperação entre firmas concorrentes. A cooperação (ou confiança tomada como pré-condição da cooperação) seria a principal razão do sucesso de APLs (NORONHA e TURCHI, 2005; IACONO e NAGANO, 2007; TATSCH, 2008). Nessa perspectiva, os APLs têm assumido um papel de destaque, dentro do padrão cooperação interfirmas, sugerindo a importância da governança no incremento dos níveis de competitividade e sustentabilidade, tendo em vista que os arranjos ao envolverem atores múltiplos e com interesses distintos carecem de mecanismos de gestão que promovam essa articulação.

A literatura especializada Storper e Harrison (1991), Humphrey e Schmitz (2000), Suzigan, Garcia e Furtado (2002), sugere limitações individuais dos atores de um APL para desenvolver práticas competitivas, destacando que essas limitações nas empresas de pequeno e médio porte, podem ser superadas, por meio de ações conjuntas (cooperação) e coordenadas que visem estimular a capacidade coletiva para empreender mudanças. Individualmente as firmas não teriam condições favoráveis para se posicionarem de forma competitiva frente aos concorrentes de maior porte. Todavia ao atuarem em forma de aglomerados produtivos, conseguem criar uma possibilidade de interação, fato que torna a governança um importante vetor de competitividade. Assim, autores como Cassiolato e Szapiro, (2002) e Furtado, (2000), defendem que se de fato a governança é a mão equilibradora dessas limitações, o foco na governança em arranjos produtivos locais se justifica na medida em que objetiva entender sob que tipos de coordenação se processam as relações de caráter local.

Entretanto, apesar de sugerida na literatura especializada sobre APLs como um instrumento importante na articulação dos atores e na promoção do desenvolvimento local, os estudos sobre governança têm buscado entender a forma de relação do aglomerado com o mercado, e como esta poderia estar facilitando o aumento da competitividade. No entanto,

existe uma lacuna quando se trata de estudar as relações entre os atores presentes nesses aglomerados, buscando dessa forma entender, que atores têm o poder de afetar o desenvolvimento de tais sistemas, tendo em vista que, essas relações são de importância vital quando se trata de conseguir vantagens competitivas de forma sustentável para as localidades nas quais estão inseridos os respectivos APLs (GEREFFI, 2000; STORPER E HARRISON, 1991; GILSING, 2000; HUMPHREY E SCHMITZ, 2000).

Nessa perspectiva, pode-se perceber que abordar o tema governança significa ir além das relações mercantis, no sentido em que envolve um amplo conjunto de atores e as formas de poder inerentes a essas relações. Daí a complexidade de se abordar um tema relevante e controverso que envolve em seu escopo de análise uma gama de variáveis que deverão ser consideradas no âmbito de cada contexto específico.

Como observa Jessop (1998) o termo governança se referia inicialmente à ação ou maneira de governar, guiar e conduzir. Durante muito tempo, o uso do termo esteve relacionado, sobretudo, a questões constitucionais e legais relativas à conduta de "assuntos de Estado" e / ou a direção de instituições ou profissões específicas, com múltiplos intervenientes. Segundo o autor o fator-chave para o seu renascimento foi provavelmente a necessidade de distinguir entre "governança" e "Governo". O que explicaria a ênfase sobre as mudanças acerca do papel do estado nos estudos feitos inicialmente sobre o tema governança como os estudos de Adshad, (1998); Bache, (2000); Bogason, (1998); Bulmer, (1993), Hix, (1998); Klijn *et al* (1995); Leftwich e Adrian (1994); Peters e Pierre (1998); Guttman (2004) entre outros. Esses estudos evidenciam como as transformações econômicas, políticas e sociais ocorridas nas últimas décadas trouxeram como consequência principal a redefinição da política de desenvolvimento e o impacto sobre a estrutura de governo, bem como sobre o conteúdo e o estilo de fazer política.

Assim como se pode perceber uma mudança no papel do Estado devido aos complexos problemas contemporâneos, a forma como as empresas se relacionam também mudou, tendo em vista que alcançar maiores níveis de competitividade depende, não só de uma extensa gama de fatores econômicos, mas também da capacidade de obter um valor acrescentado a partir de uma ampla gama de relações entre instituições extraeconômicas e da importância da interdependência na promoção da competitividade. Isto tem grande extensão de interdependências econômicas e extraeconômicas que suportam a concorrência - seja no nível da empresa, do setor ou do ramo, ou dos espaços econômicos específicos. Essas mudanças têm implicações importantes para as relações internas e externas das unidades organizacionais (JESSOP, 1998).

Outro desafio que vem se impondo a todas as organizações empresariais, inseridas ou não em APLs, diz respeito à limitação dos recursos naturais, fazendo com que essas organizações modifiquem seu conceito do que venha a ser desenvolvimento, tendo em vista que, o atual padrão de desenvolvimento econômico tornou-se insustentável, uma vez que privilegia os aspectos econômicos em detrimento dos demais. Diante disso, o conceito de desenvolvimento sustentável tem sido disseminado e gradativamente incorporado pelas organizações de modo que se consiga uma noção de desenvolvimento com base no equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Deve-se considerar, entretanto, que os princípios do desenvolvimento sustentável, são vistos muitas vezes como conflitantes dentro de um modelo que privilegia os aspectos economicistas. As empresas buscam resultados financeiros, aumento de fatias de mercado, a manutenção da sua competitividade. A globalização da economia e o acirramento da competição mundial elevaram a escala de produção com a conseqüente busca pela redução de custos. O grande desafio das empresas hoje é buscar formas de como ser competitiva e sustentável ao mesmo tempo. Dessa forma, entende-se que o processo de desenvolvimento sustentável, depende das relações e do ambiente em que se inserem os arranjos produtivos. Em outras palavras, depende da relação entre governança, sustentabilidade e competitividade, que só podem ser fornecidos no contexto mais amplo de uma cidade ou região.

De modo a auxiliar a operacionalização do conceito de desenvolvimento sustentável surgem os sistemas de indicadores de sustentabilidade, elementos que subsidiam os processos de tomada de decisão em diversas esferas, a partir do diagnóstico de uma dada situação e contemplando diferentes dimensões de acordo com o modelo adotado.

No presente trabalho a utilização da metodologia proposta por Martins e Cândido (2008), justifica-se na medida em que o mesmo considera que o processo de desenvolvimento sustentável deve ser encarado como uma construção coletiva uma vez que envolve os diversos atores sociais, na busca de uma realidade local. Nesse sentido, existem trabalhos teóricos e empíricos sobre APLs relacionados tanto a governança, quanto a competitividade e a sustentabilidade, no entanto, não se encontrou, porém uma abordagem que contemplasse de forma direta as relações de interdependências entre todos os construtos, bem como a forma de interferência das estruturas de governança adotada no âmbito dos APLs nos níveis de competitividade dos mesmos e nos níveis de sustentabilidade locais.

Para ressaltar o caráter inédito e inovador do presente trabalho foram realizadas pesquisas em livros, revistas, *sites* e periódicos nacionais e internacionais. Foram encontrados trabalhos como os de Loobarch (2009) onde o autor evidencia a importância do conceito de

governança para o alcance desenvolvimento sustentável, partindo do pressuposto que as mudanças estruturais na sociedade e a complexidade dos problemas contemporâneos tornam as formas de gestão atuais inadequadas. Tratando também da governança para o desenvolvimento sustentável o trabalho de Dodson e Smith (2003) discute os conceitos de governança, de boa governança e de desenvolvimento sustentável no contexto das comunidades de povos indígenas na região da Austrália. Nesse trabalho os autores corroboram do pressuposto desta tese da existência de uma relação vital entre governança e desenvolvimento sustentável.

Já o trabalho de Goldsmith (2007), busca mostrar que as agências internacionais de desenvolvimento alegam que países em desenvolvimento podem aumentar as taxas de crescimento econômico através da introdução de medidas de "boa governança", pressuposto este que é reiterado pelo trabalho de Rothstein e Teorell (2008).

No que diz respeito ao papel da governança na competitividade de aglomerados empresariais pode-se destacar os trabalhos de Gilsing, (2000); Messner e Meyer-Stamer (2000); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Suzigan, Garcia e Furtado (2007); Garcia, Motta e Amato Neto (2004); Fuini (2008). A importância da governança tanto na esfera pública quanto na esfera privada, bem como sua relação com a competitividade e a sustentabilidade conforme foi descrito tem sido abordado por diversos estudos, o que demonstra que a complexidade dos problemas atuais em qualquer esfera necessita de uma mudança de paradigmas e de comportamentos por parte dos atores sociais, e apenas através da utilização de mecanismos que facilitem a integração entre os atores sociais é que esses problemas podem ser apreendidos.

Diante da amplitude e da complexidade do termo governança e, por conseguinte, as dificuldades de se analisar de forma consistente o nível de competitividade de um Arranjo Produtivo Local em um determinado segmento, bem como o nível de sustentabilidade de um espaço geográfico, sem considerar, a articulação, os interesses, as relações de poder existentes entre os atores ali inseridos, é que se justifica a problemática do presente estudo.

A presente pesquisa justifica-se também, na medida em que, a relação de interdependência entre os conceitos a serem estudados apesar de clara apresenta-se como complexa, em razão das inúmeras variáveis inseridas no escopo dessa análise. Dessa forma, mesmo objetivando contribuir para o entendimento das interações entre os conceitos de competitividade, de sustentabilidade e de governança, dado a complexidade dessas relações, o estudo abre a possibilidade para que outras pesquisas sejam desenvolvidas a partir dos resultados obtidos e das lacunas que possam ser observadas.

Vale ressaltar, todavia, que esse estudo se propõe a estabelecer as interações entre os elementos do sistema e seus resultados sobre os atores através de indicadores, e não identificar seus índices de desempenho ou ‘parâmetros ótimos’ para avaliar seus resultados.

Numa perspectiva mais ampla a relevância deste estudo reflete-se na ampliação acerca dos debates contemporâneos sobre governança em arranjos inteorganizacionais, contribuindo não só para o incremento das vantagens competitivas, bem como para a contribuição que esses formatos organizacionais podem oferecer para o alcance de um desenvolvimento com bases sustentáveis.

As contribuições também se refletem em diversas áreas, não só na área empresarial, mas também na área governamental, considerando que, para serem objeto de políticas públicas, os APLs devem ser antes avaliados no sentido de determinar sua estrutura produtiva, suas formas de inserção nos mercados e correspondentes formas de governança.

O presente estudo também é justificado pelo fato de que, para proceder à análise de variáveis como governança, sustentabilidade e competitividade, faz-se necessário recorrer às contribuições de conhecimentos oriundos de campos diversos da ciência, como, por exemplo, das ciências sociais, da economia e da sociologia. Nesse sentido, ao se abordar a problemática circunscrita na presente tese sob a ótica de estudos de campos diversos, esse estudo atesta seu caráter interdisciplinar atendendo aos requisitos propostos pelo Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, ao qual o mesmo está vinculado.

Em termos pessoais, a relevância deste estudo reflete-se na contribuição que a pesquisadora poderá dar a ampliação do debate acerca da necessidade da incorporação das dimensões do desenvolvimento sustentável na escolha das estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais, e a seu próprio crescimento científico-cultural, buscando melhor desenvolvimento de seu trabalho como professora e como integrante de grupos de pesquisa cadastrados no CNPq que versam sobre a temática.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre as formas de governança encontradas nos Arranjos Produtivos locais e os níveis de sustentabilidade de espaços geográficos e a competitividade de setores e segmentos específicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Explorar conceitos e abordagens relacionados ao desenvolvimento sustentável, à governança, à competitividade e aos arranjos produtivos locais.
- Caracterizar os Arranjos Produtivos Locais de confecções da Paraíba.
- Contextualizar o ambiente institucional no qual o Arranjo Produtivo Local está inserido.
- Identificar os níveis de competitividade do segmento econômico de confecções e o nível sustentabilidade da localidade onde os arranjos estão inseridos.
- Identificar qual a forma predominante de governança nos APLs estudados.
- Averiguar o papel de cada ator no desenvolvimento dos mecanismos de governança.
- Evidenciar as implicações das formas de governança dos APLs estudados nos níveis de competitividade do setor econômico pesquisado e no índice de Desenvolvimento Sustentável das localidades.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Visando ao alcance dos objetivos propostos a presente tese está estruturada em seis capítulos, conforme descrito a seguir:

O Capítulo I aborda a contextualização do tema, apresentando a definição da situação problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa do estudo.

O capítulo II oferece a fundamentação teórica que subsidia a análise dos resultados. Nesse capítulo é feita uma sucinta incursão nos aspectos mais relevantes para este trabalho refletidos através dos seguintes temas: Arranjos Produtivos Locais, Competitividade, Desenvolvimento Sustentável e Governança.

O capítulo III aborda os aspectos referentes ao percurso metodológico realizado no presente estudo. Nesse capítulo são descritas as etapas realizadas, os instrumentos utilizados em cada uma delas bem como a forma como os dados obtidos foram tratados.

O capítulo IV é dedicado a apresentação e discussão dos resultados encontrados em cada uma das etapas descritas no percurso metodológico.

Finalmente, no capítulo V, são apresentadas as principais conclusões, limitações e recomendações do presente trabalho, bem como são apresentadas sugestões para pesquisas futuras. Após as conclusões são apresentadas as referências utilizadas no presente estudo e o apêndice com os instrumentos de pesquisas utilizados.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, é realizada uma revisão da literatura sobre Arranjos Produtivos Locais, Competitividade, Desenvolvimento Sustentável e Governança com o objetivo de identificar conceitos, modelos e princípios fundamentais em seus fatores constituintes, que permitam a partir deles produzir um conhecimento capaz de evidenciar a relação entre Governança, Competitividade e Sustentabilidade em Arranjos Produtivos Locais.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Antes de se abordar especificamente o conceito acerca de Arranjos Produtivos Locais cabe contextualizar redes e as mudanças no ambiente organizacional que tornaram esses conceitos tão relevantes quando se trata de entender que vantagens podem ser conseguidas pelo esforço conjunto de atores diversos presentes numa determinada localidade.

O assunto redes que obteve grande enfoque a partir dos meados dos anos 70 vem novamente auferindo destaque no cenário mundial. Assim diversos conceitos e tipologias de redes são alvos de estudos e análises. O conceito de rede pode ser compreendido de várias maneiras, sendo abrangidas por diversas áreas do conhecimento que vão desde as ciências sociais as ciências naturais. Desse modo, pode-se dizer que, em um sentido topológico uma rede é caracterizada por suas conexões, seus pontos de convergência e bifurcação. Sendo, portanto, uma lógica de conexões, e não de superfícies, definidas por seus agenciamentos internos e não por seus limites externos. Assim, uma rede é uma totalidade aberta capaz de crescer em todos os lados e direções, sendo seu único elemento constitutivo o nó (MORAES, 2000).

Aludindo-se principalmente o estudo de redes no contexto das organizações, observa-se que o termo rede pode designar um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente de modo que haja entre os participantes dessa rede a existência de dois elementos que permitam a continuação da mesma: interação e integração dos seus membros, de maneira que os levem a trocas de informações que favoreçam um maior e melhor desempenho das organizações. A grande complexidade do mercado em que estão inseridas as micro, pequenas e médias empresas gera uma crescente competitividade que exige das mesmas uma capacidade de inovar e adaptar-se as novas exigências do mercado, bem como as novas formas de gestão empresarial. Essa competitividade fez com que a atuação isolada das

micro, pequenas e médias empresas seja insuficiente e incapaz de mantê-las firmes no mercado, assim uma solução encontrada pelas mesmas foi à atuação em redes.

Assim, segundo Cândido (2002) o conceito de redes pode ser direcionado em dois sentidos. O primeiro refere-se à tentativa de compreender o comportamento de mercados distintos, buscando utilizar a noção de externalidades, enquanto princípio orientador. O segundo está relacionado à capacidade de coordenação de atividades econômicas, onde as redes seriam estruturas com formas de atuação preocupadas com as adaptações as mudanças do ambiente no qual estas redes poderiam estar inseridas.

É notória a diversidade de conceitos e aplicações de redes, pois como se observa o termo possui uma grande complexidade, de modo a ser transformado conforme o contexto em que está sendo utilizado. Assim, torna-se mais apropriado usar um termo que melhor enquadre-se no contexto ao qual é visado no decorrente momento, enfatizando, portanto o conceito de redes focalizado nas organizações.

Seguindo essa linha de pensamento, pode-se dizer que quando os autores da literatura do decorrente assunto estudam a perspectiva de Redes e a sua utilização, como um caminho para o estudo das organizações, apontam as organizações como redes sociais devendo ser analisadas como tais. Sendo que uma rede social pode ser entendida como algo que se relaciona com um conjunto de pessoas, organizações, entre outros, que estão ligadas por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. As redes sociais dão origem, assim por dizer, ao conceito de redes interorganizacionais que por sua vez podem ser divididas em intra e interorganizacionais (CÂNDIDO e ABREU, 2000). Estas últimas podem se subdividir na aplicação de redes e nas alianças e, estas sofrem um conjunto de variações e aplicações que são dependentes do ambiente em que as organizações atuam.

Nesse contexto, é possível definir de uma maneira geral que uma rede pode ser visualizada como posições ocupadas por empresas, famílias ou unidades estratégicas de negócios, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações. Diante de várias definições para redes, Hoffmann, (2007) as define como sendo estruturas, acordos, com escopo relacionado à vantagem competitiva, de modo que as circunstâncias que podem ensejar sua formação estariam relacionadas com a vantagem competitiva que essa forma de organizarem-se lhes permite, já que isso ocorre praticamente em todos os mercados.

Dada a importância que as redes interorganizacionais têm adquirido na formação de vantagens competitivas que podem emergir dessas relações, estão sendo desenvolvidas

tipologias na tentativa de sejam apreendidas a diversidade institucional presentes nessas redes. Nesse sentido, são apresentadas no Quadro 01 a seguir algumas dessas tipologias:

TIPOLOGIAS DE REDES	
Autores	Tipologias
Garofoli (1993)	<p>Sistemas de produção em grande escala (Redes verticais) – aglomeração espacial de unidades com presença de vínculos fortemente hierarquizados.</p> <p>Sistemas de pequenas empresas (Distritos industriais) – pequenas empresas concentradas geograficamente com a presença de práticas de cooperação bidirecionais.</p> <p>Produção descentralizada com presença de empresa dominante – unidades dispersas espacialmente onde, no entanto, existe a presença de vínculos sólidos de dependência hierárquica em relação à empresa responsável pela montagem de componentes.</p> <p>Acordos cooperativos baseados em alianças estratégicas – colaboração entre agentes dispersos espacialmente, onde são estabelecidas práticas cooperativas não hierarquizadas baseada no intercâmbio de informações e na reciprocidade.</p>
Markusen (1994)	<p>Distritos marshallianos tradicionais – redes baseadas na especialização funcional de agentes atuantes em determinada região, nas quais se destaca a presença de empresas de pequeno e médio porte.</p> <p>Distrito do tipo centro radial – redes espacialmente localizadas cujas atividades são articuladas em torno de uma ou várias grandes empresas atuantes em determinado setor.</p> <p>Plataformas industriais satélites – redes ancoradas na presença de subdivisões ou sucursais de empresas multinacionais atraídas por recursos locais específicos.</p> <p>Distritos suportados pelo estado – redes estruturadas a partir da ação de agências governamentais ou empresas estatais que buscam subsidiar o desenvolvimento econômico regional.</p>
Casarotto e Pires (1998) com base em Porter (1986)	<p>Redes <i>topdown</i> - caracterizam-se pelas empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, através de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção;</p> <p>Redes flexíveis como grupos de pequenas empresas que se unem por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, que simulam a administração de uma grande empresa, porém com maior flexibilidade e agregação de valor.</p>
Maillat e Kebir (1999)	<p>Redes de aprendizado viabilizadas pela troca de informações e conhecimentos;</p> <p>Redes de troca restrita ao processo de produção e de comercialização.</p>
Julien (2000)	<p>Redes informacionais - compreendem os diferentes contatos pessoais e institucionais com os quais o empreendedor troca informações e conhecimentos;</p> <p>Redes pessoais – consiste nas relações familiares e de amizade estabelecidas pelo empreendedor;</p> <p>Redes institucionais - comportam as relações da empresas com órgãos governamentais, ONGs e instituições acadêmicas;</p> <p>Redes de negócios - constituídas com fins comerciais.</p>

Quadro 01 – Resumo de tipologias de redes
Fonte: Adaptado de Brito, (2002).

Pode-se perceber que existe na literatura uma diversidade de tipologias de redes que tentam identificar os tipos de relações que são estabelecidas em seu interior e a configuração institucional adotada em cada uma delas, no entanto, concorda-se conforme salientam Cândido, Goedert e Abreu (2000), que, apesar das diferenças estruturais, existentes as redes apresentam uma característica básica, qual seja, as diversas formas de interação são

regularizadas entre os diversos atores envolvidos, sendo isto, o que vai diferenciar o tipo de rede existente está baseada nos benefícios oferecidos.

Vários são os benefícios que a configuração em redes oferece as empresas principalmente no referencial à flexibilidade e à adaptabilidade diante de um ambiente complexo e competitivo. Devido às vantagens encontradas, seguem-se alguns dos principais atributos que as redes oferecem no que se refere a uma perspectiva estratégia, considerando também os atrativos essenciais para as pequenas e médias empresas adotarem tal configuração:

- **Fluidez** – refere-se à capacidade de flexibilidade e adaptabilidade que as redes possuem, de forma que possibilita as redes adaptarem-se da melhor forma possível às novas dimensões do ambiente.
- **Finalidade** – orienta as escolhas da dimensão ética dentro da qual evolui a rede e inspira seus projetos. Ela é, portanto a razão de ser política, filosófica, econômica, religiosa, científica, cultural e social das redes, sendo por diversas vezes encontrada dentro dos membros da rede (BALESTRIN e VARGAS, 2002).
- **Capacidade de realizar economias relacionais** – a formação da rede reduz a dispersão dos esforços, permitindo dessa maneira um ganho de tempo. Pois a interconexão existente entre os atores implica em agilidade.
- **Capacidade de aprendizagem** – sabe-se que a aprendizagem não é uma exclusividade das redes, contudo o modo ou as condições em que se realizam dentro das redes é peculiar. A aprendizagem nas redes acontece conforme uma lógica de ciclo de aprendizagem em que uma organização cresce em função da outra.
- **Trocas interfirmas** – fazem alusão as transações diretas entre as firmas da rede. Evidenciando que as principais interrelações que ocorrem são de negócios (compra e venda); de amizade (o ambiente é propício à confiança e bastante amistoso); de informação (troca de informações tecnológicas, bem como soluções de problemas etc.) e de competências (compartilhamento de melhores práticas entre os atores).
- **Credibilidade organizacional** – por estarem participando da rede às pequenas e médias empresas ganham legitimidade externa.
- **Acesso a recursos** – menciona que um dos papéis atribuídos às redes é o de facilitador do acesso a novos mercados e novos produtos pelos membros participantes da mesma.

- *Performance* financeira – alude aos benefícios econômicos atingidos pelas PME's em um espaço de tempo considerado pequeno se comparado ao período que levariam para conseguir esse ganho caso atuassem isoladamente.

Os fatores descritos são apenas alguns dos diversos e distintos fatores que levam ou contribuem significativamente para a formação das redes. A atuação em rede pode ser vista como uma forma eficaz e necessária para que as organizações tenham mais força diante de um ambiente tão complexo e competitivo. Assim, agindo de forma conjunta e associada elas têm acesso e compartilham todos os tipos de recursos que favorecem sua permanência no mercado, pois com as trocas de conhecimento podem estabelecer as melhores formas de resolução de determinados problemas, bem como facilitar o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos que agilizam os processos produtivos, reduzindo os custos e ganhando tempo.

Como se observou as tipologias de redes servem como subsídios para identificação de como as relações entre os atores são estabelecidas em seu âmbito. No entanto, é preciso considerar que, para uma melhor análise dessas relações, faz-se necessário compreender os elementos que são subjacentes a todas elas e que servem para caracterizá-las, tema este que será abordado no item subsequente.

2.1.1 – Tipologias para Caracterização de Redes Interorganizacionais

Torna-se importante ressaltar que devido às diversas tipologias há certa ambiguidade no entendimento do termo, por isso Balestrin e Vargas (2002) buscando uma melhor compreensão dessas redes interorganizacionais fazem uma adaptação do gráfico feito por Marcon e Moinet (2000), o qual é denominado de “mapa de orientação conceitual”, indicando em quatro quadrantes as principais dimensões sob as quais as redes estão estruturadas.

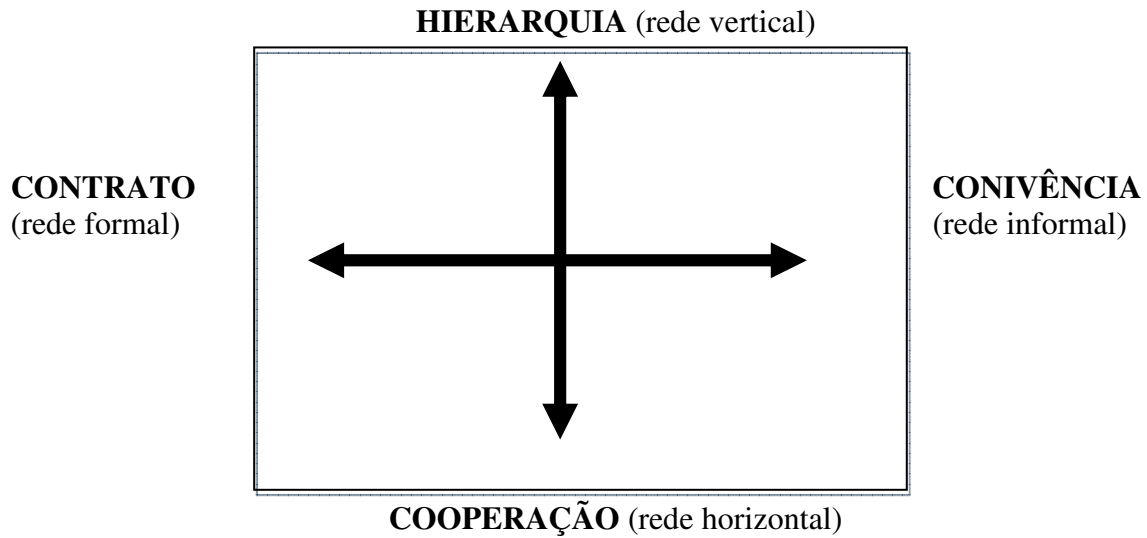


Figura 01: Mapa de Orientação Conceitual

Fonte: (BALESTRIN E VARGAS, 2002), adaptado do modelo de Marcon & Moinet (2000).

O eixo vertical do mapa conceitual está relacionado com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Desse modo, esses elos podem representar uma atividade de cooperação bem como um grau de ligação hierárquico. Assim sendo, o eixo horizontal representa o grau de formalização existente nas relações entre os atores, onde esse grau pode mover-se de uma convivência informal entre os atores – quando há, por exemplo, relações de amizade, afinidade etc. – para uma relação formalmente estabelecida por contrato entre as partes (BALESTRIN e VARGAS, 2002).

Ainda de acordo com os autores acima mencionados, deve-se destacar que em cada um dos diversos pontos do quadrante pode-se encontrar um tipo particular de rede. Assim considerando a diversidade das redes, elas podem ser amplamente classificadas em:

- Redes verticais: dimensão da hierarquia – são as redes em que cada processo é realizado por empresas especializadas, que não são concorrentes e que não atuam no mesmo mercado. Sendo essa configuração bastante utilizada pelas grandes redes de distribuição que adotam essa estratégia de especialização determinando sua competência essencial e terceirizando os processos que não agregam valor para o seu produto ou serviço para que possam dessa maneira fazer a aquisição dos benefícios da especialização e em paralelo adquirem flexibilidade por não permanecerem presas a atividades que não são essenciais. Essa dimensão faz alusão principalmente às empresas que buscam essa configuração devido à dispersão espacial em que se encontram por isso as

relações aqui estabelecidas são do tipo matriz/filial, onde a filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão (BALESTRIN e VARGAS, 2002).

- Redes horizontais: a dimensão da cooperação – as redes de cooperação são constituídas por empresas que competem em termos de produto e/ou mercado, que guardam cada uma sua independência, porém optam por coordenar conjuntamente certas atividades objetivando os benefícios que a atuação em rede pode lhes oferecer. Desse modo, segundo Cândido (2002) os vínculos estabelecidos nessa dimensão tem por objetivos principais: a prática de estratégia de marketing conjunta; a aquisição coletiva de insumos; compartilhamento de encomendas volumosas e/ ou divisão de níveis de produção a partir de capacidades produtivas; a utilização comum não apenas de instalações, máquinas e equipamentos e ferramentas, mas também de informações a respeito do mercado bem como o desenvolvimento de forma conjunta de produtos. Assim, as redes que se formam dentro dessa dimensão, formam-se sob a cooperação de seus membros que optam a formalização flexível a fim de melhor adaptarem-se as naturezas de suas relações, sendo estas bastante complexas de modo que exige dos atores concorrentes a escolha por cooperação dentro de certo domínio, favorecendo, portanto, a concentração de esforços não privando a liberdade de ação estratégica de seus membros (BALESTRIN e VARGAS, 2002).
- Redes formais: dimensão da base contratual – as redes de base contratual são estabelecidas e formalizadas por meio de termos contratuais que ao estabelecer regras de conduta para os atores participantes visa prevenir comportamentos que alguns chamam de oportunistas. As organizações vêm nas alianças uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata, levando-as, portanto a constituição de um novo negócio ou ampliação de um já existente. Exemplos de redes fortemente formalizadas são as franquias, os consórcios de exportação, as atividades de pesquisa e desenvolvimento existente entre empresas de diversos países etc. (OLAVE e AMATO NETO, 2001).
- Redes informais: dimensão da convivência – as redes de convivência são estabelecidas em função da confiança gerada, permitindo encontros informais entre os atores econômicos portadores de preocupações comuns, sendo assim, pode-se dizer que nessa dimensão as relações econômicas misturam-se as

sociais. As redes informais permitem aos seus membros a troca de experiências e informações, bem como a criação de uma cultura de cooperação onde as relações não se dão apenas no âmbito gerencial, mas também no âmbito em que as transações se realizam. As redes de base não contratual são formadas sem qualquer tipo de contrato formal estabelecendo regras de modo que seus atores agem conforme os interesses mútuos a alcançar, baseados principalmente na confiança. Assim com o passar do tempo as organizações criam relações e adquirem conhecimento a respeito umas das outras que lhes permite agir sem temer comportamentos oportunistas, devido o custo que a outra empresa teria, caso perdesse a confiança nela depositada. Sendo que a maneira que utilizada para evitar fraudes nas redes desse tipo está relacionada às sanções que podem surgir (BALESTRIN e VARGAS, 2002).

Numa perspectiva semelhante Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), propõem uma tipologia baseada principalmente em indicadores, elaborando um quadro que resume quatro das principais características que por assim dizer, abrangem algumas das diversas tipologias, mostrando assim um resumo das mesmas. Para cada indicador tem-se uma tipologia como se observa no Quadro 02:

Resumo da Tipologia Proposta	
Direcionalidade	Vertical
	Horizontal
Formalização	Formal – base contratual
	Informal – base não contratual
Localização	Dispersa
	Aglomerada
Poder	Orbital
	Não Orbital

Quadro 02 – Resumo da Tipologia proposta
Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007)

Os autores supracitados utilizam para a classificação de redes de empresas, quatro indicadores: direcionalidade (rede vertical ou horizontal); localização (dispersa ou aglomerada); formalização (base contratual formal e base não contratual) e poder (orbital e não orbital).

O indicador direcionalidade descreve a direção entre as partes, podendo ocorrer de duas formas predominantes e que também foram abordadas na tipologia proposta por Balestrin e Vargas (2002): **redes vertical** referente aos processos realizados por empresas distintas, caracterizada pela existência da cooperação entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva, e **redes horizontais** caracterizadas na medida em que as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação. As redes horizontais são definidas como relações típicas de cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam, igualmente, vir a ocorrer entre empresas de grande porte. Em uma rede desse tipo, os objetivos devem sempre estar dirigidos aos ganhos que se pode obter pela união entre as partes.

O indicador “Formalização” caracteriza as redes em formal – de base contratual e informal – de base não contratual. Assim como descrito na tipologia exposta anteriormente a rede de Base contratual formal são aquelas onde contratos são estabelecidos para que não haja fraudes e os comportamentos oportunistas sejam minimizados. Como tais comportamentos podem lesar uma das partes, faz-se necessário o estabelecimento de contratos que ao mesmo tempo em que geram custos por meios de transações, servem para que as empresas envolvidas tenham mais garantias acerca de sua contraparte. As redes de Base não contratual são estabelecidas a partir das relações de confiança entre os membros da rede (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007).

De acordo com o indicador “Localização” as redes podem ser divididas em redes dispersas e aglomeradas. As redes dispersas são aquelas que se relacionam e intercambiam bens e serviços através de processo avançado de logística, permitindo que as distâncias sejam superadas. Sendo tipicamente verticais, a dispersão e a produção de bens e serviços tornam-se o escopo da rede. Um exemplo de rede dispersa é a franquia, pois além da dispersão, elas se estabelecem com a finalidade de expandir sua presença no mercado.

Já com relação às redes aglomeradas pode-se dizer em relação às redes aglomeradas territorialmente que são caracterizadas principalmente pelo fato de suas relações estenderem-se além da puramente comercial. Nesse tipo de rede é comum haver um ambiente favorável à confiança que por consequência facilitam a formação de relações não contratuais, sendo possível encontrar nessa tipologia além das empresas, instituições de suporte empresarial como os centros de tecnologia, as universidades e as instituições governamentais.

De acordo com o indicador “Poder”, as redes podem ser classificadas em:

- Redes orbitais: são assim classificadas, pois possui um centro de poder, ao redor do qual as demais empresas circundam. Sendo que uma das empresas possui maior poder de decisão em relação ao destino que a rede vai tomar do que as demais empresas. Nesse caso a rede é formada por uma empresa central, que observa na configuração orbital uma valiosa vantagem, pois quando é comparada com uma empresa verticalizada torna-se mais eficiente devido capturar economias de escala de suas associadas, que seus competidores não podem obter, haja vista que seus custos de transação implicam a integração.
- Redes não orbitais: são dessa maneira classificadas devido cada parte integrante da rede possuir a mesma capacidade de tomada de decisão. As empresas participantes conforme trabalham de forma cooperada, sem a presença de um centro de poder, de forma que as instituições são constituídas pelas empresas, a diretoria é escolhida por meio do voto direto e qualquer um dos empresários associados pode compor uma chapa e ser candidato ao pleito.

Já para Britto (2002), as redes podem ser analisadas segundo quatro elementos morfológicos genéricos: nós, posições, ligações e fluxos. Segundo o autor, partindo-se das empresas como nós fundamentais das redes, torna-se possível analisar o tipo de estratégia de relacionamento utilizada pelas empresas e que refletem as alianças estratégicas adotadas, ou seja, os nós podem revelar os fatores que explicam a integração de diferentes atividades produtivas no interior de uma rede.

Outro elemento considerado diz respeito à identificação das posições que definem como estão localizados no interior da estrutura os diferentes pontos, estando essas posições associadas à forma como o trabalho está dividido de modo a conectar os diferentes agentes para o alcance de interesses comuns.

As estruturas em rede também podem ser associadas às ligações entre seus nós constituintes. A partir da estrutura destas ligações é possível fazer a distinção entre estruturas dispersas – são estruturas onde o número de ligações entre os pontos são limitados – e estruturas saturadas – são estruturas onde cada ponto está ligado a quase todos os demais pontos que compõem a rede, ou seja, existe grande número de interações que são estabelecidas entre os diversos agentes presentes na rede.

E por último, faz-se necessário analisar a natureza dos fluxos presentes na rede. Estes fluxos podem ser divididos em: fluxos tangíveis – baseados nas transações recorrentes entre os agentes onde os mesmos transferem insumos e produtos; e fluxos intangíveis – compreendem os fluxos informacionais que conectam os diversos agentes integrados às redes.

Os fluxos intangíveis são metodologicamente mais difíceis de serem mensurados devido à própria natureza intangível dos mesmos e pela falta de um mecanismo contratual que regule sua transmissão, como no caso dos fluxos tangíveis. No entanto, apesar da complexidade da mensuração dos fluxos intangíveis, esses se configuram como elementos importantes para a atuação das empresas no formato de redes organizacionais. Tendo em vista que, diante das mudanças contínuas no ambiente organizacional a informação torna-se cada vez mais um recurso estratégico valioso.

Existe na literatura uma diversidade de tipologias de redes de modo que se pode afirmar que dificilmente haverá uma rede estruturada de maneira idêntica a outra. E também, se faz necessário aludir ao fato de que, se torna inócuo e até mesmo simplista querer abranger todas as diversas possibilidades de redes interorganizacionais em algumas tipologias pré-definidas.

Observa-se que o interesse no estudo das redes não é recente, contudo dadas à amplitude em que as organizações estão inseridas e a dinâmica que vem regendo o mercado, torna mais acentuado o interesse em melhor conhecê-las. Em um contexto atual, onde a competitividade floresce cada vez mais, as redes são vistas com um enfoque no que podem proporcionar aos atores econômicos que delas fazem parte. As redes propiciam aos seus atores a capacidade que o mercado exige deles, ou seja, a capacidade de inovar e adaptarem-se as novas exigências do mercado empresarial, possibilitando-as sobreviver e evoluir dadas as circunstâncias em que se encontram.

Torna-se relevante ressaltar ainda ou mais uma vez que conforme se pode observar no decorrer da leitura não é conveniente afirmar ou sugerir que haja uma rede constituída estruturalmente igual à outra, pois a amplitude de possibilidades e diversidade de tipologias de redes mostra que seria uma tentativa de simplificação forçada buscar ou tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em algumas dezenas de tipologias pré-definidas. As redes interorganizacionais seriam nesse contexto, de grande importância para a vida econômica, pelo fato de facilitarem a complexa interdependência transacional e cooperativa entre as organizações.

Diante do exposto acerca da crescente importância da articulação entre atores distintos é que se discute para fins desse trabalho os Arranjos Produtivos Locais como um recorte da abordagem de redes interorganizacionais.

2.2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs

Como exposto anteriormente, a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e competitividade das empresas tem sido amplamente discutida na literatura nos últimos vinte anos. A atenção antes voltada para como as tecnologias, as demandas, as finanças e as políticas setoriais, exerciam atuação sobre a competitividade das empresas, está se voltando agora para as aglomerações setoriais de empresas, que pela cooperação criam diferenciais competitivos significativos para as empresas ali localizadas.

O primeiro a discutir as razões pelas quais certas atividades, em particular, as industriais, tendem a aglomerar-se foi Marshall (1985), este constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas concentradas num espaço geográfico específico.

Para Marshall (*op. cit.*), estas vantagens de proximidade podem ser explicadas por quatro razões principais:

- a) a divisão de tarefas não existe apenas no seio de uma empresa, mas entre as empresas. A proximidade dos locais de produção não apenas diminui os custos de transporte, mas também facilita a circulação da informação;
- b) o contato permanente entre os empreendedores torna mais fluido e menos custosa a troca de informações sobre o estado do mercado;
- c) criação de uma atmosfera industrial, favorável à criação e à difusão de novos saberes profissionais;
- d) a proximidade de várias empresas favorece a inovação (processos coletivos de inovação através da circulação de informação).

O conceito de Arranjo Produtivo Local foi criado tendo como exemplo as experiências históricas referentes aos Distritos Industriais italianos e ao Vale do Silício na Califórnia em virtude da elevação nas rendas per capita dessas localidades originada da aglomeração de empresas ali existentes, dessa forma, tendo essas experiências como paradigma, o conceito de APL, tem como catalisador mais relevante a cooperação, e como característica fundamental a presença de pequenas e médias empresas concentradas espacialmente em alguns dos elos de uma cadeia produtiva (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

A partir dessas experiências a questão da localização geográfica como fonte de vantagem competitiva tem integrado as prioridades nas discussões acadêmicas. Configurados como novas formas estratégicas para melhorar o desempenho organizacional, os APLs são caracterizados levando-se em consideração critérios como: quantidade de pequenas e médias

empresas concentradas, índices de especialização da produção de determinados bens, existência de relacionamentos formais e informais.

Por essa razão é que aparecem na literatura terminologias diferenciadas quando se trata de aglomerações de empresas. Porter (1993) denominou essas aglomerações de *clusters*, para Brusco (1982) tais aglomerações são denominadas Distritos Industriais, para Marshall (1985) Aglomerações Industriais Localizadas. Já para Suzigan (2006), e algumas instituições como: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), essas aglomerações são denominadas de Arranjos Produtivos Locais – APLs, terminologia essa que será adotada no presente estudo. Esses novos formatos organizacionais surgem para viabilizar uma melhor resposta das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte, à complexidade do ambiente organizacional.

Antes de adentrarmos especificamente nas discussões acerca dos Arranjos Produtivos Locais e das possíveis vantagens que podem ser aproveitadas pelas empresas presentes nesse formato organizacional, cabe evidenciar algumas diferenças importantes desses novos modelos de estruturas organizacionais.

Segundo Porter (1999, p.211) um **aglomerado** ou *cluster* "é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares". Podendo esses aglomerados, segundo o referido autor, assumir formas e estágios de evolução diferenciados, dependendo de sua profundidade e sofisticação. No entanto, de acordo com Paiva (2002) os aglomerados representariam a forma mais simples de concentração industrial e que sua evolução resultaria em formatos organizacionais mais complexos como os APLs e na sequência nos Sistema Locais de Produção. Observa-se que para a noção de aglomerados ou *clusters* dois elementos apresentam-se como fundamentais: a localização e a especialização setorial.

Diante das diferenças apresentadas considera-se mais oportuna para o presente estudo a abordagem baseada nos Arranjos Produtivos Locais. Segundo relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), na agenda dos economistas brasileiros, o debate sobre APL deriva do entendimento de que pequenas empresas aglomeradas em um espaço podem ser competitivas e ter papel importante no desenvolvimento nacional. A razão que explicaria o sucesso de um APL seria a existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação. Assim, o debate

econômico tem se voltado fortemente para as questões da cooperação e das relações entre as firmas e os fatores que permitem ou restringem a cooperação entre firmas concorrentes.

Com relação aos Arranjos Produtivos Locais os mesmos são definidos como uma concentração geográfica de empresas e de instituições em torno de uma atividade comum. O conceito como se pode observar apresenta uma evolução ao conceito de aglomerados, no sentido em que, considera como elementos de análise não só a proximidade geográfica e a especialização setorial, mas também, o conjunto de outros atores sociais presentes e que podem oferecer suporte ao desenvolvimento da atividade central, mesmo que com vínculos ainda incipientes de cooperação.

Para Lastres e Cassiolato (2001), os APLs podem ser conceituados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Envolvendo a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtores 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. Incluindo, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Com o decorrer do desenvolvimento do APL e partir do momento em que haja maiores estímulos para que as empresas evoluam de forma cooperativa e integrada, pode-se haver uma transição para o modelo denominado Sistema Local de Produção (PAIVA, 2002). Nesse modelo organizacional segundo Lastres e Cassiolato (2003), há interdependência, articulação e vínculos consistentes entre os participantes, resultando em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de incrementar a capacidade inovativa endógena, a competitividade e o desenvolvimento local.

Apesar das diferenças terminológicas são encontrados aspectos comuns no que se refere à estrutura, e a necessidade de cooperação entre os atores envolvidos nessas aglomerações, como pode ser observado no pensamento de Suzigan *et al* (2000), essas aglomerações de uma maneira geral representam um recorte geográfico, integradas por sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, políticos, econômicos, ambientais ou históricos) que se constituem em ativos locais específicos, e fundamentais para geração de externalidades positivas num dado sistema econômico.

Para a definição de APL segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004), seriam necessárias algumas condições:

- 1) Concentração espacial de produção de bem ou serviço exportável para outras regiões, ainda que da mesma cidade, se essa é uma metrópole; ou produto ou serviço que a atividades que exportam para outras regiões.
- 2) A localização é uma fonte de vantagem competitiva muito importante para as firmas ou subunidades de firmas ali localizadas.
- 3) As vantagens competitivas de origem locacional tendem a atrair empresas ou subunidades de empresas ou mesmo produtores autônomos, ou a fazer crescer ou mesmo manter competitivas empresas já instaladas, se o ambiente de concorrência cresce com empresas de outra região.
- 4) Essas vantagens não são apenas indiscriminadas, difusas ou genéricas. Elas possuem efeitos especialmente importantes para setores e cadeias específicas.
- 5) As vantagens competitivas principais da região não se resumiriam por especiais custos de transportes, fiscais, alfandegários ou de acesso a insumos básicos. Ou seja, são vantagens que se realimentam com o crescimento do APL.

No entanto, os benefícios gerados a partir de ações conjuntas precisam ser construídos, logo, dependem de planejamento e conseqüentemente exigem coordenação, cujo processo pode ser alcançado através de mecanismos de governança usados para obter interação entre os atores envolvidos. Nesse sentido a questão local também ganha grande importância na geração de relações de confiança, pois, como enfatiza Lemos (2003), tais relações são mais facilmente geradas em ambientes de proximidade e de identidade entre os agentes, o que evidencia a importância do aspecto cultural no momento em que os agentes compartilham valores, costumes e um conjunto de regras formais ou informais, torna-se mais fácil entender quais os elementos que influenciam esse arranjo e quais as melhores alternativas para o desenvolvimento local.

Apesar dos esforços de construção de uma definição homogênea, o termo APL, no âmbito governamental, tem sido usado como designação genérica para qualquer aglomerado produtivo de certa especialidade em uma determinada localidade, independentemente de seu volume de produção, do número de empresas e da antiguidade ou grau de articulação entre as organizações ali presentes.

Diante da diversidade que envolve a utilização da terminologia de Arranjos Produtivos Locais é que autores como Suzigan (2006), Gilsing (2000) e Mytelka e Farinelli (2000) percebem a necessidade de identificar critérios que para classificação desse tipo de aglomerações.

Para Gilsing (2000) os APLs podem ser classificados de acordo com o estágio de desenvolvimento e se consideram as seguintes fases: a) embrionário; b) crescimento e c) maturidade.

A fase embrionária é caracterizada por um número pequeno de firmas, onde os atores atuam de forma isolada e a produção tende a dar-se em produtos homogêneos, ou seja, não há diferenciação. A competição se concentra nos custos, e a cooperação tem caráter informal e majoritariamente horizontal com base em relações familiares e de amizade.

Na fase de crescimento, a concentração de empresas e as relações comerciais são maiores. Ocorre uma maior atração entre empresas correlatas e de apoio, no entanto, a competição ainda é baseada nos custos, mas já aparece uma preocupação com qualidade e diferenciação. Iniciam-se algumas tentativas de cooperação multilateral.

Na fase de maturidade, as parcerias público-privadas podem se acentuar, e faz-se necessário que passem a ser oferecidos produtos de maior valor agregado. O fator competitivo desloca-se para a qualidade e há uma tendência a maior cooperação e integração com instituições de suporte.

Já para Mytelka e Farinelli (2000) os APLs podem ser classificados de acordo com seu grau de organização. Essa classificação é baseada num conjunto de indicadores ligados à estrutura de mercado, grau de desenvolvimento tecnológico, nível de articulação entre os atores e tamanho das empresas, a partir desses critérios os APLs podem ser configurados como: a) informais; b) organizados e c) inovativos.

Os APLs informais podem ser caracterizados como a fase inicial, formado prioritariamente por empresas de pequeno porte, que apresentam baixas barreiras de entrada. Os produtos são homogêneos e a competição caracteriza-se como predatória. Apresenta elevada informalidade nas relações e baixo nível de qualificação da mão de obra, além de ausência de atores relevantes, de confiança e de cooperação. Por esses motivos, não há coordenação extramercado e nem estruturas de governança.

Os APLs organizados são mais heterogêneos em termo de estrutura organizacional, tamanho e capacidade estratégica. Caracterizam-se por atuarem em setores relativamente dinâmicos, produzindo bens diferenciados ou levemente diferenciados, devido a isso acabam empregando práticas de gestão mais avançadas e equipamentos e tecnologias relativamente modernos. É basicamente formada por pequenas e médias empresas e estão integradas em cadeias globais de valor.

Já os APLs inovativos são formados por empresas mais heterogêneas e complexas, e apresentam uma maior amplitude nas relações horizontais e verticais com estreita relação com

o mercado externo. As empresas presentes nesse tipo de arranjo são de pequeno, médio e grande porte com alta capacidade inovativa e de gestão; mão de obra qualificada e alto grau de confiança mútua e cooperação caracterizadas por ações conjuntas.

Suzigan (2006) desenvolveu uma metodologia para identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil, cuja metodologia aplicada foi adaptada as especificidades da estrutura industrial de cada estado, a partir de filtros e variáveis de controle. Essa metodologia para mapeamento de APL utiliza indicadores de concentração setorial e especialização regional, dessa forma, é utilizado o coeficiente de Gini Locacional (GL), com o objetivo de verificar quais as atividades são mais concentradas regionalmente, e o Quociente Locacional (QL), com o objetivo de determinar em quais microrregiões as atividades estão localizadas, combinados com variáveis de controles e filtros, de modo a permitir a identificação estatística, a delimitação geográfica e a caracterização estrutural dos Arranjos Produtivos Locais.

O coeficiente de Gini Locacional é um indicador do grau de concentração espacial de uma determinada classe de indústria em certa base geográfica, o coeficiente varia de 0 a 1, ou seja, quanto mais espacialmente concentrada for a indústria, mais próximo da unidade estará o índice, pode-se observar a partir disso que as classes em que se verificam um (GL) elevado apresentam maior concentração da atividade econômica, indicando maiores possibilidades de que sejam encontrados arranjos ou sistemas produtivos locais.

Para o cálculo de Gini Locacional, inicialmente ordenam-se as regiões em forma decrescente de índice de especialização (QL) a partir da definição de uma variável base, nesse caso, o emprego, a partir daí, pode-se construir uma curva de localização para um dos setores da indústria, entretanto, como esse coeficiente permite apenas a indicação da concentração geográfica de determinadas classes, faz-se necessário a utilização do Quociente Locacional.

A partir dos resultados obtidos com a aplicação da metodologia estatística, foi possível a classificação das aglomerações industriais identificadas em uma tipologia cujo objetivo é diferenciar as diversas experiências de APLs no Brasil, com a finalidade de estabelecer políticas diferenciadas e convergentes com as características da estrutura industrial, produtiva e institucional de cada APL (SUZIGAN, 2006).

A tipologia de APLs proposta por Suzigan (2006) apresenta quatro tipos de sistemas de acordo com sua importância para o desenvolvimento local e sua participação no total do emprego do setor, a partir da sua classe de atividade econômica.

O primeiro sistema foi denominado **núcleos de desenvolvimento setorial-regional** – corresponde aos sistemas que se destacam pela sua grande importância tanto para o desenvolvimento local ou regional como para o respectivo setor ou classe de indústria.

O segundo sistema denominado **vetores avançados** – é constituído por aqueles que possuem grande importância para o setor, mas que, por estarem diluídos num tecido económico muito maior e mais diversificado, têm pouca relevância para o desenvolvimento económico local ou regional.

O terceiro sistema foi denominado **vetor de desenvolvimento local** – corresponde aos sistemas que são importantes para uma região, mas não têm participação expressiva no setor principal a que estão vinculados.

O quarto e último sistema **embrião de arranjo produtivo** – pode ser caracterizado como aquele que possui pouca importância para o seu setor e convive, na região, com outras atividades económicas.

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

Quadro 03: Tipologias de APLs
Fonte: Suzigan (2006)

Pode-se perceber que existem entre as tipologias apresentadas pontos de contato em relação à importância dos fatores que constituem um APL, ou seja, número de atores relevantes, confiança, cooperação, capacidade de inovação, nível de tecnologia utilizada, grau de especialização da mão de obra utilizada, representatividade das instituições entre outras.

No entanto, para o presente estudo será utilizada a classificação dos APLs segundo a tipologia de Suzigan (2006) mesmo com limitações de carácter metodológico, uma vez que baseia sua análise em critérios quantitativos, e esse trabalho parte da premissa que apenas o fato de estarem concentradas geograficamente não significa que as empresas façam parte de uma rede, uma vez que o conceito de rede traz em seu cerne elementos como confiança e cooperação.

Como o foco desse estudo recai sobre as relações entre governança, competitividade e sustentabilidade no âmbito dos APLs o próximo item versará acerca de conceitos e modelos de competitividade, bem como especificamente da competitividade nos arranjos.

2.3 - COMPETITIVIDADE

O fato de as empresas cada vez mais estarem inseridas em ambientes dinâmicos caracterizados por mudanças velozes tanto de ordem social quanto de cunho político tem levado a tornar as questões relacionadas à competitividade um tema central nas discussões e implementação das estratégias empresariais. Diante da complexidade do ambiente organizacional entender quais fatores interferem e são capazes de alavancar os níveis de competitividade nas empresas, requer uma análise sistêmica, ou seja, faz-se necessário entender que uma organização atua num determinado ambiente onde são encontradas múltiplas variáveis e que essas variáveis por sua vez podem influenciar e até mesmo determinar o sucesso ou fracasso das estratégias empresariais.

O tema competitividade é discutido sob a ótica de diversos autores e sob vários enfoques diferentes. Partindo do contexto geral, pode-se dizer que a competitividade é resultante de diversos fatores que permitem às empresas algumas vantagens em relação às outras e seu entendimento está relacionado à abordagem ou corrente teórica adotada no tocante a explicação sobre competição.

Segundo Porter (1986), uma empresa para ser considerada competitiva precisa diferenciar-se num determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, precisa conseguir se colocar numa situação de vantagem diante de seus concorrentes, a partir de regras estabelecidas pela indústria. Competitividade nesse sentido seria entendida como a habilidade de uma empresa para aumentar seu tamanho, sua fatia de mercado e sua lucratividade. No entanto, não basta conseguir uma vantagem competitiva, é necessária que essa seja duradoura, para isso, as empresas precisam monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade para que dessa forma possam se posicionar de maneira diferenciada de seus concorrentes.

Segundo Meyer-Stamer (1995), é praticamente impossível, hoje, que as empresas consigam sobreviver apenas com suas próprias forças, devido à complexidade das novas tecnologias e seu caráter sistêmico. Sua afirmação decorre do fato de que as empresas que querem enfrentar, com êxito, a concorrência, necessitam organizar-se em redes de cooperação, integrando-se em sistemas de produção e inovação fortemente articulados e concentrados, muitas vezes, em uma mesma localidade, visto que uma aglomeração com essas características propicia um intenso intercâmbio de informações e uma rápida aprendizagem.

Pode-se observar que embora os estudos sobre a competitividade sejam frequentes nos dias de hoje, existem uma dificuldade no que diz respeito à essência desse conceito. Duas abordagens servem de referência para o entendimento sobre a origem dos fatores capazes de gerar maiores níveis de competitividade. Numa perspectiva, a competitividade é tratada como um desempenho, uma vez que, a demanda de mercado, ao decidir sobre a aquisição de quais produtos de quais empresas define a posição competitiva dessas empresas. Nesta perspectiva, a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não preço, sendo os últimos parcialmente ou totalmente subjetivos.

Numa segunda perspectiva, a competitividade é tratada como eficiência, isto é, a competitividade é determinada pela capacidade da empresa de converter insumos ou produtos com o máximo rendimento. Dessa forma, a competitividade pode ser imposta pelo empreendedor através de ações que se movimentam de dentro para fora da organização, ou seja, a competitividade é definida pelo grau de capacitação existente dentro da empresa – leia-se capacitação como sendo todos os recursos de que dispõem a organização como em termos de capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial (FERRAZ; KUPFER E HAGUENAUER, 1997).

Observa-se, no entanto, que embora essas duas perspectivas ofereçam elementos importantes na análise da competitividade, são insuficientes dadas à complexidade que permeia o ambiente organizacional, no sentido em que não fornecem subsídios para análise das causas e podem provocar conclusões distorcidas. Neste sentido, a competitividade é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997, p.3).

Campos e Campos (2006), afirmam que muitas correntes ligadas ao *mainstream* destacam a racionalidade econômica como maximização de uma função (como lucro, vendas, crescimento) e, assim, entendem competitividade como um resultado *ex-post*. Outras correntes ligadas ao enfoque neoschumpeteriano abordam a competitividade a partir do ambiente dinâmico, onde as decisões podem refletir em maior capacidade de competir através de inovações com melhores resultados, consistindo numa visão *ex-ante*. O resultado da junção de ambas é a competitividade potencial.

Numa perspectiva sistêmica, pode-se inferir que a competitividade resulta de diversos fatores que possibilitam que as empresas obtenham algumas vantagens em relação às outras e seu entendimento está relacionado à abordagem ou corrente teórica adotada no tocante a explicação sobre competição. E é nessa perspectiva de interação e interdependência entre

fatores diversos que a competitividade precisa ser abordada, principalmente no âmbito dos APLs, em virtude dos mesmos comportarem dentro de si, fortes relações de interação entre diferentes segmentos (ESSER *et al*, 1994).

Partindo destes pressupostos, não se deve falar sobre competitividade em APLs sem discutir o seu funcionamento a partir dos seguintes pontos: os vínculos de articulação, interação, cooperação, confiança, processo de aprendizagem e inovação; da capacidade de autofortalecer e estabelecer vantagem competitiva, através da formação de redes cooperativas. Acrescenta-se que para manter e aumentar as vantagens competitivas deve-se ativar o exercício de conhecimentos, habilidades tecnológicas e experiências voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novos serviços. É a busca por maior produtividade que leva a criação de redes de subcontratação, de cooperação e a novas formas de relacionamentos entre as empresas, cada uma com características diferenciadas (OLAVE e NETO, 2005).

Deste modo, o aparecimento de Arranjos Produtivos Locais favorece o acesso a recursos e competências especializadas disponíveis em escala local e permite aprofundamento de processos de aprendizado, reforçando as possibilidades de sobrevivência e crescimento, na medida em que favorecem a capacitação produtiva e tecnológica, ampliando suas possibilidades de acesso a financiamentos, suprimentos e comercialização da produção (MARTINS, 2008). Acontece que, no interior dos APLs, a interação das empresas e estas com o ambiente local geram sinergias coletivas que fortalecem a necessidade de crescimento, o que vem a ser uma base para formação de vantagem competitiva continuada. Portanto, tal forma de organização se tornou uma efetiva estratégia para as empresas superarem dificuldades comerciais.

Por outro lado, Gomes e Pizaia (2006) defendem que, no incentivo ao desenvolvimento local, a conexão do arranjo com os mercados deve sempre permitir a sustentabilidade por meio de um padrão de organização que se mantenha ao longo do tempo. Segundo esses autores, a concentração geográfica de empresas deve, ainda, promover um ambiente de inclusão de micro e pequenos negócios em um mercado com distribuição de riquezas, ao mesmo tempo em que favoreça uma elevação do capital social por meio da promoção e cooperação entre os atores do território.

Não se trata, portanto, de um mero acirramento entre empresas, mas sim de um enfoque sistêmico aplicado à competitividade onde são consideradas as vantagens coletivas decorrentes de diversos fatores; como a proximidade de fornecedores, facilidade de concessão de créditos, disponibilidade de mão de obra local qualificada e especializada, valorização dos

produtos locais, fatores locais, os quais dão suporte à geração de vantagens competitivas (FERRAZ *et. al. op. cit.*).

Buscar novas tecnologias, novos mercados, novos métodos de gerenciamento, e até mesmo redesenhar processos de negócio, tem aparecido na era da competitividade global como um grande desafio (ZACCARELLI, 1995). Dessa forma, tem se buscado modelos e instrumentos que viabilizem o entendimento das estruturas competitivas. Em virtude disto, o próximo tópico versará sobre os modelos que podem ser utilizados nessa análise, e dessa forma, possibilitando a escolha do modelo mais apropriado para atingir o objetivo proposto nesse trabalho.

2.3.1 Modelos de Avaliação da Competitividade

A partir da importância dada à utilização de uma abordagem ampla que consiga englobar a complexidade das questões competitivas no ambiente em que as empresas estão inseridas, é que os modelos que visam mensurar a competitividade estão sendo desenvolvidos, diante disso, o presente item busca elencar alguns modelos de competitividade tais como: o modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a Análise da Competitividade Sistêmica proposto por Esser, Hellebrand, Messner e Meyer-Stamer (1994), o modelo sistêmico de análise da competitividade e sustentabilidade de *clusters* proposto por Cunha e Cunha (2005) e o modelo de competitividade proposto por Ferraz e Coutinho (1995) e Ferraz, Kupfer, Haguenaer (1997), sendo esse último o modelo que será utilizado no presente estudo.

2.3.1.1 Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a Análise da Competitividade Sistêmica

O modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a Análise da Competitividade Sistêmica (ESSER *et al.*, 1994), entende a competitividade de maneira sistêmica, o que significa dizer que a economia está baseada em um suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.

Esser *et al* (1994), foram os primeiros a utilizar o termo “competitividade sistêmica” e, em síntese, partiram da compreensão de que a competitividade é constituída pelo homem

e que a localização das empresas possui uma dependência com todos os fatores capazes de responder as exigências das demandas crescentes de economias e mercados globalizados.

Neste sentido, este modelo é estruturado sobre dois fundamentos que o distingue dos outros, a saber:

A diferenciação entre quatro níveis de análises: o nível meta, onde o objetivo é o consenso social, um padrão básico de organização institucional (político, econômico, jurídico, macro-social, entre outros) e a disposição e capacidade de implantar uma estratégia de médio e longo prazo, direcionadas para a competitividade, visando o desenvolvimento tecnológico.

A afirmação central do conceito da competitividade sistêmica é que desenvolvimento industrial bem sucedido não se cria somente por meio de fatores do nível micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas sim, além disso, por meio de medidas específicas por parte do Governo e de instituições não governamentais, para o fortalecimento da competitividade de empresas (nível meso), em que a capacidade de articular macro e meso-política de promoção depende de estruturas fundamentais políticas e econômicas e de constelações de atores (nível meta) não somente é aplicável a economias nacionais, como também ajuda na compreensão dos elementos importantes, desde o nível local até o nível global.

O modelo de competitividade sistêmica apresenta a diferenciação entre quatro níveis de análise (meta, macro, meso e micro) e a vinculação de elementos provenientes da nova economia industrial, como a teoria da inovação, as ciências políticas, econômicas e sociais e os estudos que envolvem a formação de redes sociais.

Para Esser *et al.* (1997), os quatro níveis de análise abrangem os seguintes aspectos:

- Nível Meta – abrange questões sócio-culturais de uma população, considerando a capacidade dos diversos atores em estabelecer um padrão de organização jurídica, política e social, como um todo. Esses aspectos, tendem a potencializar as vantagens de uma nação, no que tange à capacidade inovativa, o crescimento econômico e a competitividade global;
- Nível Macro – abrange questões de ordem macroeconômicas, que garantem condições necessárias à formação de um ambiente competitivo, sendo elas: ambiente macroeconômico estável, condições financeiras favoráveis, política de concorrência que impeça a formação de monopólios, uma política cambial que impeça os obstáculos as exportações e políticas comerciais fomentadoras de integração;
- Nível Meso – abrange as políticas seletivas, que são capazes de remover os entraves ao desenvolvimento das empresas. Essas políticas devem contemplar: a infraestrutura, a

educação, a pesquisa, na legislação, enfim, ações que propiciem o surgimento de vantagens competitivas nacionais.

- Nível Micro – abrange as melhores práticas adotadas pelas empresas, através do fortalecimento dos elos a montante e a jusante ocorridos devido à sinergia existente nas redes de cooperação.

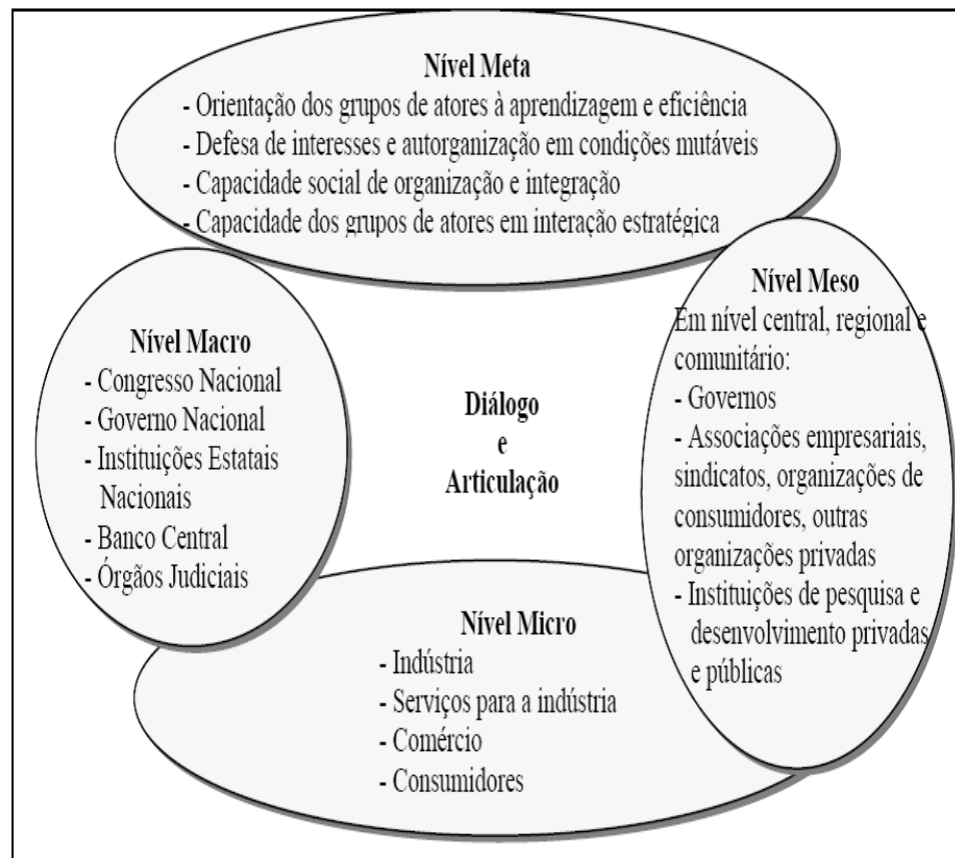


Figura 02- Determinantes da Competitividade Sistêmica
Fonte: Esser *et al.* (1994)

O modelo evidencia que é a partir da interação entre todos os níveis do sistema e da identificação dos parâmetros de relevância competitiva nesses níveis, que as vantagens competitivas são geradas podendo assim favorecer a criação de uma base de auto-sustentação da competição.

Desse modo pode-se concluir que o fortalecimento dos elos entre as atividades da empresa tanto internas quanto externas são essenciais, pois se configuram numa forma de alavancar a competitividade. A forma como esses níveis são trabalhados e como se dá a interação entre os mesmos, ajudará a definir o grau de competitividade de uma indústria ou setor econômico, para uma dada localidade ou região.

2.3.1.2 Modelo de Impacto do *Cluster* no Desenvolvimento Local – Competitividade e Sustentabilidade.

O objetivo do modelo do impacto do *cluster* no desenvolvimento local é avaliar a competitividade e sustentabilidade de *clusters* através de um modelo sistêmico de medida do impacto econômico, social e ambiental no desenvolvimento local. Concebido com um enfoque sistêmico seu enfoque leva em consideração e classifica as variáveis de competitividade e sustentabilidade, que influenciam no desenvolvimento local, positivamente ou negativamente, conforme observado na Figura 03.

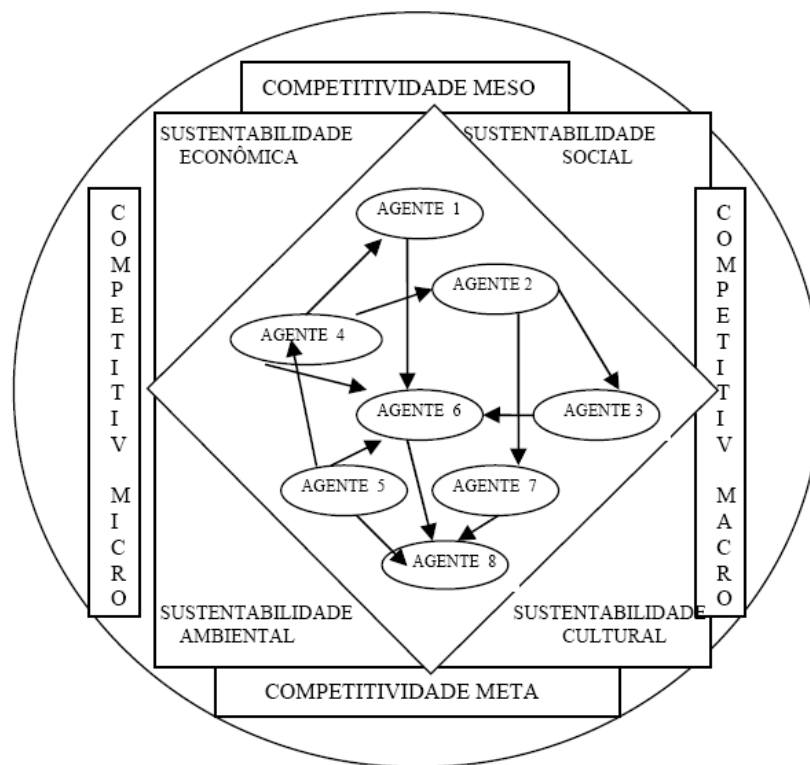


Figura 03 - Modelo de Impacto do Cluster no Desenvolvimento Local – Competitividade e Sustentabilidade.
Fonte: (CUNHA E CUNHA, 2006).

De acordo com o modelo a competitividade sistêmica do *cluster* é composta por quatro níveis de relação (ALTENBURG, GILLEGRAND E STAMER, 1998):

- Meta – compreende os fatores sócio-culturais que definem a capacidade de articulação dos atores sociais para formular estratégias e políticas exigidas pela sociedade local.
- Macro – compreende as estratégias macroeconômicas determinadas pelas políticas, fiscal, monetária, cambial, comercial e pelas estratégias adotadas pela concorrência.

- Meso – compreende as estruturas de apoio facilitam a interação e cooperação entre empresas (fornecedores, clientes e concorrentes), instituições financeiras, instituições de suporte, apoio e divulgação (marketing, exportação, feiras etc.), instituições de formação e infraestrutura (transportes, comunicações e energia).
- Micro – compreende a capacidade de uma empresa para ser competitiva através da oferta de bens e serviços que aperfeiçoam a relação custo-eficiência, qualidade e variedade da capacidade de respostas as novas demandas de mercado.

O modelo sistêmico permite medir o impacto do cluster no desenvolvimento local através do método estatístico de análise dos componentes principais, resultando em uma matriz que classifica e quantifica a contribuição dos diferentes fatores no desenvolvimento local. Os resultados apresentados pelo modelo pode ser a base de decisões tomadas pelos dirigentes locais, sistema de planejamento e formuladores de políticas públicas, oferecendo indicadores sintéticos da sustentabilidade e competitividade, assim como informações cruzadas e detalhadas das fragilidades e potencialidades do *cluster* (CUNHA E CUNHA, 2006).

Ao apresentar uma visão holística do desenvolvimento local, resgatando uma abordagem sistêmica e inseridos os conceitos de equidade social e sustentabilidade, o modelo pode ser aplicado em situações diversas, viabilizando comparações regionais e temporais, possibilitando, dessa forma, a orientação estratégica dos agentes do sistema tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de políticas públicas quanto na orientação das decisões em organizações públicas e privadas.

2.3.1.3 Modelo de Competitividade Proposto por Coutinho e Ferraz (1994) e Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997)

Como fora evidenciado o conceito de competitividade tradicionalmente tem sido abordado sob duas perspectivas: desempenho e eficiência, o que acaba limitando o entendimento sobre quais fatores podem interferir nos níveis de competitividade das empresas, abordagem diferente da adotada pelos autores que consideram a competitividade sob uma perspectiva dinâmica. Numa perspectiva dinâmica, o elemento central de análise é a empresa e o planejamento e as decisões estruturadas em torno das áreas de competências. Competências estas que estão em constante estado de mutação e precisam ser monitoradas para que as estratégias adequadas ao padrão de concorrência vigente sejam adotadas (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1997; KUPFER, 1996).

Essa premissa é utilizada pelos autores do presente modelo, onde o desempenho do mercado, compreendido como competitividade revelada, e a eficiência produtiva, esta como capacidade potencial, são vistos como resultados da capacitação acumulada pela empresas, refletindo nas estratégias concorrenciais e na análise econômica do ambiente interno e externo onde estão inseridas.

Nesse modelo, as empresas são analisadas a partir de quatro áreas de competências, a saber: gestão, inovação, produção e recursos humanos. As mesmas apresentam certo desempenho competitivo, em um determinado tempo, resultante de suas capacitações, que são mutáveis. Ou seja, as interações ocorridas entre desempenho, capacitação e estratégia competitiva têm o seguinte comportamento: a empresa tem um desempenho determinado pelas capacitações que reúne, enquanto que as estratégias têm a finalidade de transformar as capacitações, visando adequá-las às metas de desempenho. Como as mesmas são interdependentes, as relações entre capacitação e a estratégia ajustam-se em um processo de interação dinâmica.

Portanto, a competitividade depende de fatores situados dentro e fora das empresas, em uma relação sistêmica de interdependência e inter-relacionamento. Desenvolvido a partir do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), o presente modelo permite a exploração de múltiplos fatores que influenciam o desempenho competitivo de empresas, de setores e de países.

A abordagem sugerida pelo modelo enfatiza um conjunto de fatores como determinantes da competitividade que além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo.

De modo a abarcar em sua análise essa complexidade que permeia a atividade empresarial no atual contexto o modelo foi dividido em três grupos de fatores: os fatores empresariais, os fatores estruturais, e os fatores sistêmicos.

Os **fatores empresariais** dizem respeito ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por ela adotadas, ou seja, são os fatores sobre os quais a empresa detém o poder de decisão e dessa forma podem ser controlados e modificados.

Os **fatores estruturais** são aqueles sobre os quais existem limitações quanto a capacidade de intervenção por parte da empresa, abrangendo desse modo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência das instituições

extramercado, públicas e não públicas, que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência.

Os **fatores sistêmicos** são aqueles sobre os quais a empresa detém pouca ou nenhuma capacidade de intervenção. Esses fatores estão relacionados a aspectos: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais.

De acordo com essa metodologia entre os fatores sistêmicos e empresariais estão às variáveis que incidem de forma mais horizontal, apresentando caráter mais genérico em termos das formas e intensidades com que influenciam a competição nos diversos setores industriais. Já entre os fatores estruturais estão as variáveis que apresentam um nítido caráter setor-específico, com reflexos mais diretos nas peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo ou em grupo de setores similares (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997).

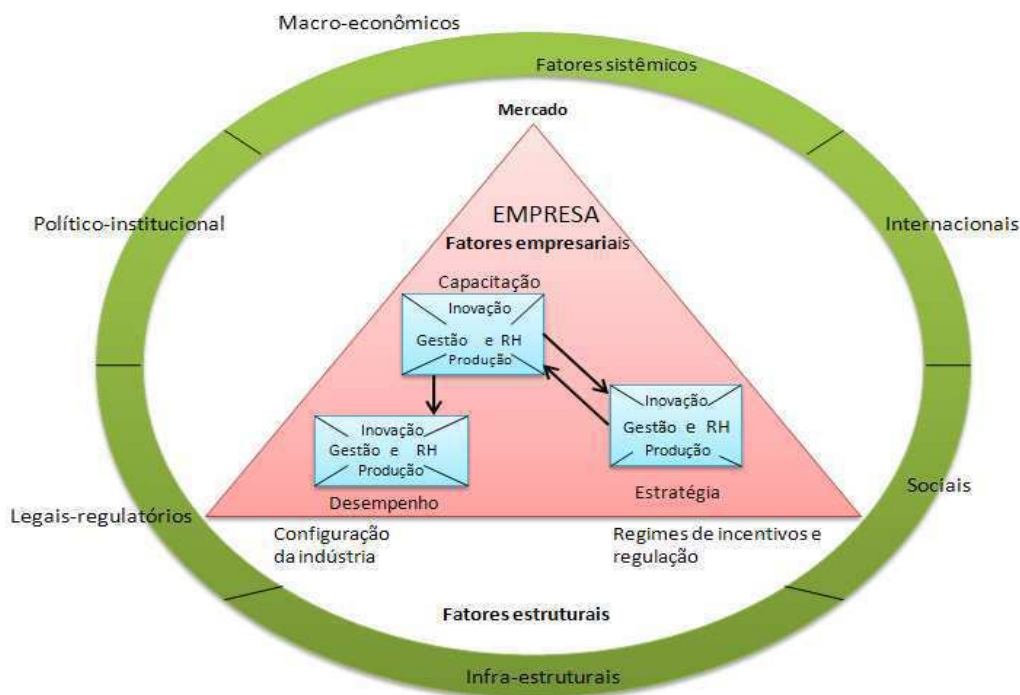


Figura 04 – Fatores determinantes da competitividade
Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997)

Como se pode observar a análise da competitividade no modelo evidenciado na Figura 04 é realizada considerando aspectos tanto internos, relacionados às competências individuais da firma, quanto externos relacionados ao ambiente competitivo do setor estudado e relacionados também ao aspecto institucional e econômico.

Conforme se pode observar no Quadro 04 abaixo existem semelhanças no que diz respeito às variáveis abordadas nos três modelos. Os fatores internos do modelo de competitividade proposto por Coutinho e Ferraz (1994) correspondem aos fatores analisados no nível micro tanto do modelo de competitividade sistêmica quanto do modelo de avaliação de competitividade e sustentabilidade do *cluster*. Já os fatores estruturais do modelo de Coutinho e Ferraz (1994) apresentam abordagem semelhante à apresentada no nível meso dos outros modelos, semelhante ao que acontece com os fatores sistêmicos cujas variáveis são abordadas nos níveis meta e meso dos modelos supracitados.

Modelos	Modelo para análise da competitividade sistêmica	Modelo de Impacto do <i>Cluster</i> no Desenvolvimento Local	Modelo de Competitividade Proposto por Coutinho e Ferraz (1994)
Conceito de competitividade	Nesse modelo a competitividade é analisada de maneira sistêmica, o que significa dizer que a economia está baseada em um suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.	Analisa a competitividade e a sustentabilidade de forma sistêmica através de um modelo de medida do impacto econômico, social e ambiental no desenvolvimento local.	A competitividade depende de fatores situados dentro e fora das empresas, em uma relação sistêmica de interdependência e inter-relacionamento.
Dimensões abordadas	Níveis: meta, macro - meso e micro.	Competitividade níveis: Meta –Macro –Meso – Micro. Sustentabilidade: Econômica, social, ambiental e cultural	Fatores empresariais, fatores estruturais, e fatores sistêmicos.

Quadro 04 – Comparação entre os modelos de competitividade.

Com base na análise dos três modelos utilizou-se no presente estudo o esquema referencial do modelo de Ferraz, Kupfer e Haguener (1997) em virtude do leque amplo de fatores considerados, bem como pela possibilidade de não só elencar tais fatores mais de estabelecer relações de interdependência entre os mesmos, uma vez que, só a partir do conhecimento dos fatores que influenciam os níveis de competitividade em um APL, é que se poderá estabelecer a escolha da estrutura de governança, para potencializar as influências positivas e minimizar as influências negativas. Outra razão para a adoção do presente modelo, diz respeito ao fato de que o mesmo foi desenvolvido especificamente para a realidade brasileira, já tendo sido aplicado em outros setores, inclusive no setor de confecções objeto do presente estudo.

Fica claro, portanto, que uma série de fatores interdependentes interage no ambiente organizacional de modo a afetar as decisões de uma empresa, e que a escassez de recursos naturais se configura como um problema que pode se inserir nos três escopos de análise do modelo, ou seja, nos fatores estruturais, nos fatores empresariais e nos fatores sistêmicos, diante disso, torna-se importante inserir preocupações com os impactos que uma organização pode gerar no ambiente no qual está inserida, incorporando nas estratégias empresariais as dimensões presentes no conceito de desenvolvimento sustentável.

Vale salientar também que tais fatores mudam e que as empresas precisam estar atentas ao padrão de concorrência adotado no segmento que irão atuar, tendo em vista que a partir do entendimento da competitividade como um processo dinâmico, seriam consideradas competitivas as empresas que a cada instante adotassem estratégias adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Diante do exposto, torna-se necessário buscar critérios que possam ser utilizados na identificação e conseqüentemente na avaliação dos fatores que podem ser determinantes da competitividade nos APLs. Desse modo, o próximo tópico, ao abordar a competitividade no caso específico dos arranjos, buscará compreender quais fatores interagem e tem a capacidade de interferir nessa dinâmica.

2.3.2 COMPETITIVIDADE EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Segundo relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), na agenda dos economistas brasileiros, o debate sobre APL deriva do entendimento de que pequenas empresas aglomeradas em um espaço podem ser competitivas e ter papel importante no desenvolvimento nacional. A razão que explicaria o sucesso de um APL seria a existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação. Assim, o debate econômico tem se voltado fortemente para as questões da cooperação e das relações entre as firmas e os fatores que permitem ou restringem a cooperação entre firmas concorrentes.

Segundo Cândido (2000), a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, e delas com o ambiente onde se localizam, vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Para tanto, a participação em tais formatos organizacionais é estratégica para empresas de todos os tamanhos, mas, em especial,

empresas de pequeno porte, ajudando-as a superar barreiras em seu crescimento e a produzir e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

De acordo com Cunha (2002), as vantagens competitivas locais podem ser divididas em duas categorias, conforme sua fonte: em primeiro lugar, há as economias passivas, em que os ganhos são originados de reduzidos custos de transportes, da proximidade com clientes e fornecedores, de urbanização e de infraestrutura gerada; em segundo lugar, existem as economias ativas, que são resultado, em geral, do acúmulo e intercâmbio de conhecimento tácito ao longo do tempo, numa dada localidade, facilitando dessa forma a comunicação, a troca de conhecimento e a diminuição dos custos de transação.

De acordo com Casarotto e Pires (1999), a necessidade de conquistar vantagens competitivas que ampliem a participação de mercado, obriga o estabelecimento de processos eficazes de manutenção de um alto nível de competitividade, não somente das empresas, mas do sistema econômico total: os produtos, as empresas e o tecido econômico e institucional do ambiente relacional das empresas. Além do alcance de vantagens competitivas, os arranjos produtivos têm tido que incorporar outra preocupação, o impacto que suas atividades acarretam no meio ambiente, buscando alternativas que possam aliar a busca da competitividade dentro de padrões sustentáveis de desenvolvimento.

A análise da competitividade sistêmica de arranjos produtivos está sustentada nos conceitos de Competitividade Sistêmica e de Aglomerações de Porter. O conceito de competitividade sistêmica é entendido como modelo em que o Estado e os atores sociais deliberadamente criam condições para o sucesso do desenvolvimento industrial (ALTENBURG *et al.*, 1998). Baseado no princípio sistêmico a competitividade é fruto da interdependência de diversos fatores. Nesse sentido, a possibilidade de que os arranjos sejam mais competitivos se dá a partir da percepção da sua situação competitiva, da identificação de problemas comuns e da adoção de práticas conjuntas para solucioná-los.

Diante do exposto, pode-se inferir que a maior vantagem dos arranjos produtivos diz respeito à compreensão do contexto no qual as empresas estão inseridas, auxiliando na adoção de uma abordagem sistêmica de sua competitividade. Pode-se observar a importância atribuída aos APLs na promoção do desenvolvimento das localidades onde os mesmos estão inseridos, desenvolvimento esse que não seja medido apenas pela rentabilidade das empresas, mas, que considere as preocupações inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável, tema esse que será abordado no próximo tópico.

2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Hoje a palavra sustentabilidade está sendo empregada em todos os discursos, fala-se muito em desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômica, negócios sustentáveis, sustentabilidade ecológica, marketing sustentável, e assim por diante, no entanto, a definição do que venha a ser um desenvolvimento sustentável é compreendida ainda por poucos.

A problemática ambiental surgiu nas últimas décadas do século XX, como uma crise de civilização, questionando a racionalidade econômica e tecnológica dominantes. Por um lado, é percebida como resultado da pressão exercida pelo crescimento da população sobre os limitados recursos do planeta. Por outro, é interpretada como efeito da acumulação de capital e da maximização da taxa de lucro em curto prazo, que induzem os padrões tecnológicos de uso e ritmos de exploração da natureza, bem como formas de consumo, que veem esgotando as reservas de recursos naturais, degradando a fertilidade dos solos e afetando as condições de regeneração dos ecossistemas naturais.

O grau de industrialização de um país ou de uma região até a década de 70 determinava seu nível de desenvolvimento, nesse período, inexistiam a noção de escassez de recursos naturais e as preocupações de ordem ambiental (DINATO e NASCIMENTO, 2003).

Especificamente a partir dessa década, os desafios ambientais relacionados à questão da preservação e dos impactos da degradação ambiental na vida do homem, começaram a serem ilustrados com maior veemência. A primeira grande discussão internacional sobre essas questões foi a Conferência de Estocolmo, ocorrida em 1972. Este momento marca o instante em que os diversos segmentos sociais passaram progressivamente a incorporar em suas discussões, pautas relacionadas à preocupação com o crescimento populacional, as formas de produção, os rejeitos industriais, a matriz energética e conseqüentemente com a diminuição dos recursos naturais renováveis e não renováveis.

Nesse período, as elites industriais dos países capitalistas começaram a pensar os problemas ambientais como motivo para que fossem estabelecidos limites ao crescimento. Desde então, a noção de sustentabilidade, entendida como preocupação ambiental embutida em modelos de desenvolvimento, vem sendo modificada.

Os debates acerca das questões ambientais visaram romper com a ideia de ausência de limites para a exploração dos recursos da natureza, contrapondo-se à concepção de crescimento contínuo da sociedade industrial e em consequência desses limites estabelecidos ao desenvolvimento econômico, fazendo surgir o conceito de ecodesenvolvimento, referindo-

se inicialmente a algumas regiões de países subdesenvolvidos e configurando-se como um grande avanço na percepção do problema ambiental global na medida em que se começa a verificar a interdependência entre desenvolvimento e meio ambiente. Segundo Van Bellen (2005), essa percepção entre os problemas do meio ambiente e o processo de desenvolvimento se legitima pelo surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável, conceito este que trata especificamente de uma nova maneira de a sociedade se relacionar com seu ambiente de forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo.

Uma série de conferências internacionais sobre a relação entre desenvolvimento e meio ambiente surgiu após a conferência das Nações Unidas, como por exemplo, A Eco 92, realizada no Rio de Janeiro, que teve como resultado a Agenda 21, um protocolo de intenções que enfatiza questões relacionadas à erradicação da miséria e a formulação do princípio de que os países ricos e poluidores deveriam assumir responsabilidade pela despoluição, auxiliando os países pobres a melhorar sua qualidade de vida de forma ambientalmente correta.

Nesse sentido, seria um equívoco pensar que se pode continuar crescendo indefinidamente, como se não fosse haver um limite. Os dados apresentados nos relatórios do Clube de Roma ou do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas – IPCC – demonstram a gravidade do problema do desenvolvimento sem limites já há algum tempo. Segundo essas entidades, o planeta está em perigo e em breve pode-se chegar a um ponto sem retorno. Ou seja, a Terra perderá a capacidade de se regenerar e, com isso, vão faltar água e alimentos em diversas partes do globo. O aquecimento global chegará a um nível catastrófico dizimando a vida de uma infinidade de seres vivos (IPCC, 2007).

A ideia do desenvolvimento ligada especificamente a crescimento econômico a partir dessas discussões e da consciência de que os modelos econômicos, políticos e sociais tradicionais baseados num paradigma antropocêntrico, vem sendo substituída pelo conceito de desenvolvimento sustentável, a partir da incorporação e da busca do equilíbrio entre diversas dimensões como social, institucional, econômica e ambiental.

Reconhecido após o Relatório *Brundtland*, o termo “desenvolvimento sustentável” é conceituado como um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais se harmonizem e reforcem o potencial presente e futuro, para atender as necessidades e aspirações humanas (RELATÓRIO NOSSO FUTURO COMUM, 1991).

Segundo Acelrad e Leroy (1999), a sustentabilidade pode ser entendida como o processo pelo qual as sociedades administram as condições materiais de sua reprodução,

redefinindo princípios éticos e sociopolíticos que orientam a distribuição de seus recursos ambientais. Já para Spangenberg (1999), a sustentabilidade não é uma ideologia nova, como também não é um plano rígido para sociedades futuras, mas contribui com alguns critérios sobre a qualidade da vida social e a solidariedade intra e inter gerações, mesmo tendo sido acompanhado de tanta variedade de opiniões a cerca de sua definição.

Para Bossel (1999), sustentar significa manter em existência, prolongar, e nesse sentido o conceito não tem muito significado para a sociedade humana, no sentido em que não dá para mais para manter e prolongar o atual estado, tendo em vista os prejuízos serem irreparáveis ao meio ambiente, pois, sendo a sociedade humana um sistema complexo inserido em outro sistema complexo que é o meio ambiente, este deve estar em constante processo de interação e mudança para que esse sistema permaneça viável. Assim, se sustentabilidade ambiental estiver relacionada com o prolongamento das atuais tendências, onde uma minoria dispõe de grandes recursos, à custa de uma maioria, esse sistema será socialmente insustentável em função da crescente pressão que decorre de um sistema socialmente injusto. Nesse sentido, não se trata apenas de uma sustentabilidade dos recursos e do meio ambiente, mas sim de formas sociais de apropriação e uso desses recursos. Dessa forma, sustentabilidade remete a relações entre a sociedade e a base material de sua reprodução (ACSELRAD, 1999).

Pode-se perceber a partir das definições dos autores do que seja sustentabilidade que o conceito deve inserir várias dimensões em seu escopo, tendo em vista, que ao contemplar uma única dimensão se incorre no erro de uma análise superficial da realidade.

O desenvolvimento será sustentável à medida que as seguintes dimensões forem atendidas no planejamento de forma temporal (capacidade da sustentabilidade ser mantida ao longo do tempo sem restrições ou escassez de insumos e matérias-primas); Sustentabilidade econômica (alocação eficiente de recursos e constantes investimentos públicos e privados); Sustentabilidade ecológica (necessidade de ampliar a capacidade dos recursos da Terra); Sustentabilidade social (a sociedade justa e a equidade distributiva de renda e bens, a fim de reduzir as diferenças entre os padrões de vida de ricos e pobres); Sustentabilidade espacial (reduzir a concentração excessiva em áreas metropolitanas, frear a destruição de ecossistemas frágeis; explorar regenerativamente e através de pequenos exploradores ou agricultores utilizando tecnologias limpas; estabelecer reservas naturais para proteger a biodiversidade) e Sustentabilidade cultural (processos de desenvolvimento à procura de raízes endógenas que busquem o ecodesenvolvimento através de soluções específicas para o local, o ecossistema e a área (SACHS, 1993).

No entanto, existem muitas limitações quanto ao uso do termo “sustentável”, uma delas diz respeito a sua definição, que por não encontrar um consenso, deixa margens a múltiplas interpretações e em decorrência disso ou não por acaso facilita que grupos diversos utilizem o conceito da forma que lhes for mais conveniente de modo a servir aos seus interesses. A problemática ambiental não é ideologicamente neutra nem é alheia a interesses econômicos e sociais. Sua origem dá-se num processo histórico dominado pela expansão do modo de produção capitalista, pelos padrões tecnológicos gerados por uma racionalidade econômica e numa ordem mundial marcada pela desigualdade entre nações e classes sociais.

A própria definição do Relatório de *Brundtland*, amplamente divulgada, que afirma que desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade das gerações futuras é, segundo Van Bellen (2005), muito geral e não implica responsabilidade específica a respeito das dimensões do desenvolvimento sustentável e nem em relação às gerações futuras. Trata-se de uma definição que não deixa claro que tipo de necessidades devem ser atendidas. Outro elemento importante é que por ser a crise ambiental um problema que afeta a todos, as possíveis soluções devem contar com a participação dos atores nos processos de decisão. Como incluir as gerações futuras nas decisões que serão tomadas no presente?

O que se pode perceber é que a problemática ambiental bem como as escolhas das estratégias de como lidar com ela é um terreno permeado de conflitos de interesses, onde o discurso tenta chamar a atenção de todos para sua responsabilidade na conservação dos recursos naturais, entretanto, pode-se afirmar que nem todos têm a mesma parcela de “culpa” nesse processo.

Leff (2006) afirma que a resolução dos problemas ambientais, assim como a possibilidade de incorporação das condições ecológicas e bases de sustentabilidade aos processos econômicos que levaria a um estilo alternativo de desenvolvimento, implica a ativação e objetivação de um conjunto de processos sociais: a incorporação dos valores do ambiente na ética individual, nos direitos humanos e na norma jurídica dos atores econômicos e sociais; a socialização do acesso e apropriação da natureza; a democratização dos processos produtivos e do poder político; a reforma do Estado; o estabelecimento de uma legislação ambiental eficaz, as transformações institucionais; e a reorientação interdisciplinar do desenvolvimento do conhecimento, ou seja, de um conjunto de transformações em todas as esferas, ou, poderíamos afirmar dentro de uma perspectiva sistêmica.

No entanto, apesar das dificuldades que a complexidade do conceito de desenvolvimento sustentável apresenta essa diversidade não deve servir como obstáculo na

procura de seu melhor entendimento, mas, sim, como fator de motivação e também como criador de novas visões e ferramentas para descrever a sustentabilidade. Dessa forma, para que se efetive a proposta de desenvolvimento sustentável baseada em equidade, faz-se necessário uma reformulação das instituições, dos empresários, dos processos educacionais, enfim, uma mudança de paradigma quanto à natureza do relacionamento da sociedade com o meio ambiente.

Para a maioria da comunidade empresarial sustentabilidade se restringe à utilização de menos recursos nos processos produtivos. No entanto, pode-se observar que a noção do que seja sustentável vai além da reformulação dos processos e contempla dimensões sociais e culturais ensejando uma redefinição de comportamentos e de valores vigentes.

Uma série de transformações de toda ordem impuseram que as empresas incorporassem no delineamento de suas estratégias preocupações relacionadas não apenas ao aumento de seus lucros e de suas participações no mercado, mas também, questões sociais e ambientais, tendo em vista que, as empresas estão inseridas num contexto ambiental e nesse contexto estão presentes variáveis que podem causar interferências no seu direcionamento, bem como a empresa pode modificar o ambiente onde está inserido, trata-se, portanto, de uma interação contínua.

Atualmente, a duração de uma empresa depende de vários fatores que vão muito além de lucro. Pois, é necessário ter lucro, mas sem prejudicar o que está ao redor. Adequar as atividades da empresa ao conceito de desenvolvimento sustentável é uma questão de sobrevivência e de competitividade. Não podendo continuar com o pensamento de que estão à parte do ambiente no qual estão situadas, as empresas bem como a comunidade de uma maneira geral vem sendo pressionadas a incorporar os preceitos de um desenvolvimento que seja sustentável não apenas sob uma perspectiva econômica, mas que considere outras dimensões, buscando o equilíbrio entre elas.

Num primeiro momento essas preocupações foram incorporadas as estratégias empresariais de forma reativa, ou seja, as empresas preocupavam-se apenas com os resíduos gerados pelos seus processos produtivos de modo que não ferissem os preceitos determinados na legislação ambiental vigente.

Entretanto, apesar de disseminado entre as diversas esferas da sociedade o conceito de desenvolvimento sustentável, necessita de uma clara delimitação sobre o que se pretende sustentar e quem tem a responsabilidade sobre essa nova denominação de desenvolvimento. Faz-se necessário que as empresas e que a sociedade de um modo geral repensem seus modelos de comportamento com relação ao uso dos recursos naturais

Nesse sentido, fica clara a importância atribuída aos Arranjos Produtivos Locais para a consolidação de uma proposta de desenvolvimento local sustentável, tendo em vista que assumem um papel de transformação social que contribuí com o desenvolvimento de uma região permitindo, dessa maneira estabelecer um compromisso de participação na comunidade e uma cultura de confiança por parte dos atores envolvidos.

Além da importância clara dos APLs na promoção desse novo paradigma de desenvolvimento, os limites impostos pelos modelos de desenvolvimento que desconsideraram a exaustão dos recursos naturais e dos aspectos sociais em sua dinâmica irão interferir significativamente na busca pelo aumento das vantagens competitivas nas aglomerações produtivas, uma vez que, sob uma lógica sistêmica, há uma relação de interdependência, ou seja, a capacidade dos agentes inseridos num arranjo conseguirem vantagens competitivas vai depender das possibilidades de desenvolvimento local.

Apesar de não existir como foi evidenciado um consenso acerca do conceito de desenvolvimento sustentável, a ideia de que os padrões de desenvolvimento baseados num paradigma dominante onde se predomina a dimensão econômica em detrimento das demais, não pode se sustentar já está sendo incorporada. Indo além das dificuldades de conceituação aparece às dificuldades de operacionalização de um desenvolvimento sustentável para minimizar esse problema surgem os indicadores de sustentabilidade, se configurando como elementos que a partir do diagnóstico de uma dada realidade oferecem subsídios para que os tomadores de decisão possam viabilizar uma proposta de desenvolvimento com base no equilíbrio.

2.5.1 Indicadores de Sustentabilidade

Configurados como instrumentos que visam subsidiar as decisões nos diversos níveis no que se refere à tentativa de construção de um desenvolvimento sustentável, os indicadores buscam fornecer um diagnóstico da situação de sustentabilidade, de forma clara e simples transformando esse conceito embora complexo, devido à infinidade de variáveis a serem consideradas em seu interior, numa definição mais operacional.

Os indicadores de sustentabilidade se apresentam como respostas aos questionamentos acerca da como operacionalizar o conceito de desenvolvimento sustentável, de modo que os rumos que a sociedade vem tomando em relação à sua interação como o meio ambiente natural sejam redefinidos.

A utilização de indicadores é uma maneira intuitiva de monitorar complexos sistemas, que a sociedade considera importantes e precisa controlar, afirma Meadows (1998). Dessa forma, pode-se inferir que os indicadores devem ser utilizados com o objetivo de simplificar as informações sobre fenômenos complexos tornando facilitando sua compreensão na medida em que tais fenômenos tornam-se quantificáveis. Através da criação de conexões entre o atual estágio de desenvolvimento e o estado de desenvolvimento futuro, a concepção de indicadores de sustentabilidade emerge como suportes fundamentais para a atividade de mensurar, possibilitando que as escolhas políticas movam-se em direção a sustentabilidade (RIBEIRO, 2000).

Para entender a dimensão da importância que os indicadores têm na mensuração da sustentabilidade, faz-se oportuno entender qual o significado do termo indicador. O termo indicador originou-se do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Nesse sentido, servem para indicar uma direção e também podem servir como um recurso que torna um fenômeno ou uma tendência que não seja imediatamente detectável mais perceptível (VAN BELLEN, 2005).

De acordo com o Instituto de Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007) os indicadores são ferramentas que permitem a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados. Para que um indicador atenda ao seu propósito, deve ser transparente, completo, relevante, preciso, neutro, comparável e auditável.

De acordo com Ribeiro (2000), um interligado conjunto de indicadores, ou agregação de indicadores dentro de índices, é necessário para lidar com os complexos problemas que uma proposta de desenvolvimento sustentável requer e vantagens de sua utilização podem ser elencadas como:

- Diferentes tipos de medidas podem ser agregadas dentro de um compreensivo índice de desenvolvimento sustentável.
- O alto nível de agregação dos indicadores deve apontar para a relativa sustentabilidade ou insustentabilidade de um estado ou tendência, preferivelmente do que simplesmente exibir um dado numérico em uma forma diferente.
- O grande conjunto de indicadores de sustentabilidade contendo complexa informação poderá ser reduzido para uma simples apresentação - mas em uma maneira que obriga o usuário a explorar detalhes mais complexos de sustentabilidade, e projetar ligações de ações individuais para a sociedade como um todo.

- Um tal suporte para indicadores de sustentabilidade deve ser capaz de crescer e adaptar-se para a sociedade igualmente aumentando o entendimento e a sofisticação de cada elemento do suporte.

Nesse sentido, como observa Hales e Prescott-Allen (2005), pode-se afirmar que avaliar o progresso em relação ao desenvolvimento sustentável não é uma tarefa fácil em todas as esferas, seja local, regional ou global. Por isso, para que se possa avaliar o progresso da sustentabilidade faz-se necessária a definição de seus componentes de forma mensurável, bem como a clara determinação sobre a responsabilidade que cada ator social tem nesse processo.

Desse modo, surgem os sistemas de indicadores de sustentabilidade, cuja utilização pode ajudar na operacionalização do desenvolvimento sustentável. Desse modo serão apresentados no tópico seguinte alguns desses principais sistemas e as variáveis consideradas no escopo de análise de cada um deles.

2.5.2 Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade

Embora existam limitações quanto ao uso dos indicadores no sentido em que os mesmos privilegiam uma análise quantitativa em detrimento de uma abordagem qualitativa de fenômenos complexos, como a própria definição do termo indicador sugere, essas ferramentas indicam, apontam, deixam claras deficiências nas dimensões estudadas e partir dessa verificação decisões no sentido de melhorar as realidades apresentadas podem ser tomadas.

Nesse sentido, alguns sistemas têm sido desenvolvidos refletindo a diversidade de aspectos inseridos no contexto do desenvolvimento sustentável, o que faz com que os sistemas de indicadores sejam gerados com enfoques diferenciados, considerando em sua composição diferentes dimensões.

Van Bellen (2005) aponta três dos principais sistemas evidenciando as dimensões contempladas em cada um deles e suas possíveis limitações: o primeiro a ser analisado pelo autor é o *Ecological Footprint Method*, proposto como ferramenta por Wackernagel e Rees (1996), e que pode ser traduzido como pegada ecológica, representando o espaço ecológico correspondente para sustentar um determinado sistema ou unidade. Trata-se segundo seus autores de uma ferramenta simples e compreensível que contabiliza basicamente os fluxos de matéria e energia que entram e saem de um sistema econômico e converte esses fluxos em área correspondente de terra ou água existente na natureza para sustentar esse sistema. Esse

método fundamenta-se basicamente no conceito de capacidade carga, que corresponde à máxima população que pode ser suportada indefinidamente no sistema.

O sistema pegada ecológica se apresenta como uma ferramenta de gestão de recursos que mede a quantidade de terra e água que uma população humana requer para produzir os recursos que consome e absorver seus resíduos em determinado ambiente tecnológico. Permite o estabelecimento de *benchmarks* (referências) para comparações entre indivíduos, cidades e nações. Seu cálculo envolve a área de energia fóssil (utilizada para a absorção do excesso de CO₂), terra arável e pastagens (para suprir as necessidades de alimentação e outros produtos), florestas (para o fornecimento de madeira, seus derivados e outros produtos) e área urbanizada (IBGC, 2007).

O que se pode perceber com relação ao conceito de capacidade de carga é que quando se trata de sociedade, o conceito fica um tanto quanto restrito pelo fato de através das tecnologias a espécie humana conseguir aumentar sua pressão sobre o meio ambiente de forma considerável. Uma limitação que pode ser observada com relação ao *Ecological Footprint Method*, diz respeito ao fato da mesma ser classificada como uma ferramenta que tem como fundamento principal a dimensão ecológica e considera apenas os efeitos das decisões econômicas em relação à utilização de recursos do meio ambiente.

O *Dashboard of Sustainability* pode ser definido como um conjunto de instrumentos de controle que procuram mensurar a *performance* econômica, social e ambiental de um país ou qualquer outra unidade de interesse. O termo *dashboard* (painel em português) representa para Hardi (2000) uma metáfora do painel de um automóvel. Uma representação gráfica recente do sistema *dashboard of sustainability*, é construída como um painel visual de três *displays*. Em cada um desses mostradores existe um espaço para um indicador luminoso. Uma vez que um indicador individual ultrapasse um índice considerado crítico, essas luzes devem piscar, buscando chamar atenção para ele. Uma vantagem desse método seria a sua flexibilidade quanto a entrada e saída de variáveis dentro das dimensões, tendo em vista que as questões ambientais são complexas e dinâmicas.

Por fim o autor analisa o *Barometer of Sustainability*, desenvolvida por diversos especialistas, como um modelo sistêmico dirigido aos seus usuários, com o objetivo de mensurar a sustentabilidade. Para Hales e Prescott-Allen (2005), um dos principais pesquisadores envolvidos no desenvolvimento da ferramenta, uma importante característica desse método é a capacidade de combinar indicadores, permitindo aos usuários chegarem a conclusões a partir de dados, por vezes, contraditórios.

Nesse sistema, o enfoque se dá predominantemente sobre a dimensão ecológica e social, o que representa um fator limitador. Sendo um desafio a identificação das características que revelem mais sobre o estado geral do sistema, utilizando para isso, um mínimo de indicadores. Com relação à variável riqueza dentro da dimensão social essa é a que apresenta o maior número de elementos, o que poderia subtender-se que se trata de uma ferramenta que vem reafirmar o modelo de desenvolvimento vigente e insustentável na perspectiva ecológica.

Com relação ao seu uso para comparação do grau de sustentabilidade do desenvolvimento em diferentes países, uma questão importante a se considerar a não similaridade entre esses países. Não se podem estabelecer comparações a partir de um mesmo método sobre realidades diferentes e mesmo que essas diferenças fossem levadas em consideração, seria necessário estabelecer os critérios que seriam levados em consideração na comparação.

Outro importante sistema a ser considerado são os **Indicadores de Sustentabilidade no Brasil – IDS Brasil 2004**, cuja construção foi inspirada no movimento liderado Comissão para o Desenvolvimento Sustentável – CDS, das Nações Unidas. Movimento esse que teve como proposta principal concretizar as disposições dos capítulos 8 e 40 da Agenda 21 que tratam da relação entre meio ambiente, desenvolvimento sustentável e informações para a tomada de decisões. Publicado em 1996, pela CDS, o documento *Indicators of sustainable development: framework and methodologies*, conhecido como “Livro Azul”, composto por um conjunto de 134 indicadores, posteriormente reduzidos em uma lista de 57, apresentada no ano de 2000, acompanhada por fichas metodológicas e diretrizes para sua utilização.

O “Livro Azul” e as recomendações que o sucederam serviram de referência para a produção do sistema de indicadores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a partir da adaptação de seu conteúdo as especificidades brasileiras. Publicado pela primeira vez em 2002, a versão continha 59 indicadores que em sua maior parte correspondem a atualizações dessa edição e a inclusão de 12 novos indicadores como forma de incorporar novas questões à visão que se oferece sobre o desenvolvimento sustentável no País.

Organizado em quatro dimensões: Ambiental, Social, Econômica e Institucional, a apresentação dos indicadores segue o marco ordenador proposto pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável - CDS, das Nações Unidas, como mostradas no Quadro 05:

DIMENSÃO AMBIENTAL	
TEMAS	INDICADORES
Atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo industrial de substâncias destruidoras das camadas de ozônio - Concentração de poluentes no ar em áreas urbanas
Terra	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de fertilizantes - Uso de agrotóxicos - Terras em uso agrossilvipastoril - Queimadas e incêndios florestais - Desflorestamento da Amazônia Legal; - Áreas remanescentes e desflorestamento da Mata Atlântica - Desertificação e arenização
Água doce	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de águas interiores
Oceanos, Mares e áreas costeiras	<ul style="list-style-type: none"> - Balneabilidade - Produção da pesca marítima e continental - População residente em área costeira
Biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Espécies extintas e em ameaça de extinção - Áreas protegidas - Tráfico, criação e comércio de animais silvestres - Espécies invasoras
Saneamento	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso aos serviços de coleta de lixo doméstico - Destinação final do lixo - Acesso ao sistema de abastecimento de água - Acesso a esgotamento sanitário - Tratamento de esgoto
DIMENSÃO SOCIAL	
População	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de crescimento da população - População e Terras indígenas
Trabalho e rendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de Gini da distribuição do rendimento - Taxa de desocupação - Rendimento familiar <i>per capita</i> - Rendimento médio mensal
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Esperança de vida ao nascer - Taxa de mortalidade infantil - Prevalência de desnutrição total - Imunização contra doenças infecciosas infantis - Taxa de uso de métodos contraceptivos - Oferta de serviços básicos de saúde - Doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado
Educação	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de escolarização Taxa de alfabetização Escolaridade Taxa de analfabetismo funcional Taxa de analfabetismo funcional por cor ou raça
Habitação	<ul style="list-style-type: none"> Adequação de moradia
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> Coefficiente de mortalidade por homicídios Coefficiente de mortalidade por acidentes de transporte
DIMENSÃO ECONÔMICA	
TEMAS	INDICADORES
Estrutura Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Produto Interno Bruto <i>per capita</i> - Taxa de investimento - Balança comercial - Grau de endividamento
	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de energia <i>per capita</i> - Intensidade energética - Participação de fontes renováveis na oferta de energia

Padrões de produção e consumo	- Consumo mineral <i>per capita</i> - Vida útil das reservas minerais - Reciclagem - Coleta seletiva de lixo - Rejeitos radioativos: geração e armazenamento
DIMENSÃO INSTITUCIONAL	
TEMAS	INDICADORES
Estrutura Institucional	Ratificação de acordos globais Existência de Conselhos Municipais
Capacidade Institucional	Gasto com pesquisa e desenvolvimento (P & D) Gasto público com proteção ao meio ambiente Acesso aos serviços de telefonia Acesso à internet

Quadro 05: Dimensões e indicadores de sustentabilidade.

Fonte: IDS Brasil – IBGE (2004).

Com a publicação da versão Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: *Brasil* 2008, o IBGE deu continuidade à série iniciada em 2002, com o objetivo de continuar colocando à disposição da sociedade um conjunto de informações sobre a realidade brasileira, nas dimensões citadas anteriormente. Na edição de 2008, foram apresentados 60 indicadores que, em sua maior parte, correspondem àqueles constantes na edição de 2004. Poucos foram acrescentados e poucos, ainda, não puderam ser atualizados, mas todos foram revistos, incluindo seus textos explicativos (IBGE, 2008).

A versão 2010 do IDS Brasil atualiza indicadores já publicados nas versões anteriores. Devido à falta de informações básicas necessárias para atualização de alguns desses indicadores alguns deles foram suprimidos. É o caso, por exemplo, dos indicadores relativos à desertificação e arenização, ao tráfico e criação de animais silvestres e aos gastos públicos com a proteção ao meio ambiente. Outros três indicadores também não foram publicados: destinação final do lixo, coleta seletiva de lixo e tratamento de esgoto, em razão de que, quando do fechamento da edição 2010 as informações disponíveis sobre eles referiam-se ao ano 2000. Nessa nova versão houve também a modificação de dois indicadores, a saber: existência de conselhos, restringindo-se nessa edição aos conselhos municipais de meio ambiente, e a vida útil das reservas minerais, cuja análise passou a restringir-se à vida útil das reservas de petróleo e gás natural. O indicador relativo ao desmatamento a área remanescente do Cerrado, foi introduzido nessa nova versão. Desse modo a versão do IDS Brasil 2010 conta com 55 indicadores apresentados em sua grande maioria na versão 2008, tendo sido todos revistos e atualizados (IBGE, 2010).

Com relação ao **Índice de Desenvolvimento Sustentável (IDS)**, esse se apresenta como uma ferramenta metodológica desenvolvida e utilizada pelo Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) para verificação de processo de desenvolvimento

sustentável em alguns países da América Latina. Permite a realização de avaliações rápidas, bem como, análise comparativa dos níveis de desenvolvimento sustentável em diferentes territórios, a partir da coleta e sistematização de indicadores representativos das dimensões do desenvolvimento sustentável. O referido índice contempla as dimensões: social, demográfica, político-institucional, econômica, ambiental e cultural, sendo a definição dessas dimensões e as variáveis orientadas pelas conceituações de territórios e de territórios rurais apresentados no documento: “Referências para uma estratégia de desenvolvimento rural sustentável no Brasil”. O Índice de Desenvolvimento Sustentável (IDS) é calculado pela média ponderada dos índices de cada dimensão, os quais são obtidos pela média ponderada das variáveis consideradas (já transformadas em índices para permitir a agregação).

O **Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios – (IDSM)** foi desenvolvido por Martins e Cândido (2008) tomando como referência a proposta de Waquil *et al* (2005) e a publicação “Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil 2004”. Esse índice tem por objetivo compreender a real situação brasileira, buscando englobar dimensões e indicadores que tem o poder de influenciar e contribuir com o desenvolvimento sustentável, buscando, desse modo, conhecer de maneira isolada quais dessas dimensões encontram-se em situação mais crítica e dessa forma contribuir como importante subsídio na definição de políticas públicas mais sustentáveis. O referido índice contém informações organizadas sobre os aspectos social, demográfico, econômico, político-institucional, ambiental e cultural, explicitadas a seguir, Martins e Cândido (2008):

- **Dimensão Social:** relaciona-se a ênfase dada ao bem-estar humano e aos meios utilizados para aumentar a qualidade de vida. Diz respeito aos objetivos direcionados à satisfação das necessidades humanas, melhoria da qualidade de vida e justiça social.
- **Dimensão Demográfica:** compreende como a população encontra-se disposta e estruturada na sociedade. É preponderante procurar uma configuração rural-urbana devidamente adequada para proteger a diversidade biológica, ao mesmo tempo em que se melhora a qualidade de vida das pessoas.
- **Dimensão Político-Institucional:** refere-se à orientação política, capacidade e esforço despendido para as mudanças requeridas para uma efetiva implementação do desenvolvimento sustentável. Deve-se mencionar que esta dimensão aborda temas de difícil medição e que necessita de mais estudos para o seu aprimoramento.

- **Dimensão Econômica:** avalia o desempenho macroeconômico e financeiro, além dos impactos no consumo de recursos materiais e uso de energia primária. É uma dimensão que se ocupa com os objetivos de eficiência dos processos produtivos e com as alterações nas estruturas de consumo orientadas a uma reprodução econômica sustentável em longo prazo.
- **Dimensão Ambiental:** refere-se ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental, e está relacionada aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais ao benefício das gerações futuras. Vale ressaltar que, os temas ambientais são mais recentes e não contam com uma larga tradição de produção de estatísticas. Isto resulta em menor disponibilidade de informações para a construção dos indicadores requeridos para uma abordagem mais completa dessa temática.
- **Dimensão Cultural:** está relacionada ao caminho da modernização sem o rompimento da identidade cultural dentro de contextos espaciais específicos. Diz respeito aos eventos culturais ocorridos em uma dada localidade, os quais elevam a capacidade intelectual dos indivíduos e simultaneamente, proporcionem momentos de lazer.

Cada um dos sistemas de indicadores de sustentabilidade apresentados pode ser utilizado para a mensuração dos níveis de sustentabilidade, dependendo dos critérios e da esfera que se deseja medir. Os escopos considerados nos sistemas citados estão descritos no Quadro 06:

Sistema de Indicadores de Sustentabilidade	Escopo
<i>Ecological Footprint Method</i>	Ambiental
<i>Dashboard of Sustainability</i>	Econômico, Ambiental, Social e Institucional
<i>Barometer of Sustainability</i>	Social e Ambiental
IDS Brasil 2004	Ambiental, Social, Econômico, Institucional
Índice de Desenvolvimento Sustentável (IDS)	Social, Demográfico, Político-institucional, Econômico, Ambiental e Cultural.
Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios – (IDSM)	Social, Demográfico, Político-institucional, Econômico, Ambiental e Cultural.

Quadro 06 – Escopo dos sistemas de indicadores de sustentabilidade.

Dentre os modelos apresentados, o presente trabalho utilizará para identificação do nível de sustentabilidade das localidades estudadas a metodologia proposta por Martins e Cândido (2008), em virtude da adequação as realidades locais proposta pela mesma.

O desenvolvimento sustentável é um termo permeado de subjetividades, interesses, conflitos e relações de poder. As ferramentas apresentadas possuem suas limitações

principalmente por tentarem tornar simples e mensuráveis problemas complexos e que envolvem uma gama de variáveis.

Uma questão a ser considerada com relação às ferramentas descritas, é que, mesmo em alguns momentos o caráter holístico tentar ser evidenciado, as ferramentas não apresentam, mesmo as mais completas, as relações de interdependência entre as variáveis de uma forma clara. Ou tratam os indicadores isoladamente ou refletem um resultado geral, o que acaba não refletindo a relação de interdependência entre as variáveis envolvidas.

Outro ponto que merece ser comentado é no que diz respeito ao envolvimento dos atores sociais nas decisões sobre as dimensões utilizadas. A maioria das pessoas nem conhece essas ferramentas e mesmo para quem tem conhecimento sobre elas, não existe uma facilidade em sua interpretação. Mas, apesar das limitações, essas ferramentas apontam caminhos e estão em fase de construção, desconstrução e reconstrução, processo natural quando se trata de questões de grande complexidade e que mesmo não envolvendo todos nas decisões de suas aplicações suas implicações serão sentidas por todos.

Conhecer os índices de desenvolvimento sustentável local, a partir do conhecimento acerca dos indicadores possibilitará entender quais variáveis podem ser melhoradas, para que no âmbito dos APLs, se possa evidenciar de que forma os atores ali presentes podem colaborar com a melhoria desses indicadores.

Diante do exposto pode-se inferir que tanto a melhoria dos níveis de competitividade dos segmentos econômicos, quanto dos níveis de sustentabilidade locais, depende das relações estabelecidas entre atores diversos, o que torna a governança um elemento central dessa análise, tema que será abordado no item seguinte.

2.6 GOVERNANÇA

O tópico presente tem por objetivo identificar a origem do termo governança, destacando as diversas concepções segundo alguns autores, bem como estabelecer a distinção entre governança pública e privada destacando as principais características de cada uma e assim entender qual a importância do conceito de governança no âmbito dos arranjos produtivos locais.

2.6.1 Origem do Conceito

O conceito de governança tem sua origem a partir de processos históricos, transformações na política mundial, redefinição do papel do estado, globalização, elementos esses que conduziram a emergência de formas de gestão, quer na esfera pública ou privada, que considerassem não apenas os aspectos econômicos, mas que envolvesse as questões sociais e no presente momento questões ambientais, trazendo à tona a discussão sobre os novos meios e padrões de articulação entre indivíduos, organizações, empresas e o próprio Estado, deixando clara a importância da governança em todos os níveis.

De forma clara, o termo “governança” entra no discurso do desenvolvimento no período correspondente ao fim da década de 80. O Relatório de Desenvolvimento Humano de 1991 aceita o fato de que a liberdade e a democracia, embora não sejam condições necessárias, são totalmente compatíveis com o crescimento e o desenvolvimento. O “desenvolvimento internacional” mudou seu foco do “crescimento econômico” dos anos 50 (as décadas de desenvolvimento das Nações Unidas) para o “desenvolvimento humano sustentável”, que inclui a preocupação com as pessoas e a natureza de forma amplamente aceita pelo estado, pelo mercado e pela sociedade civil. O movimento ambientalista conferiu à “governança” uma urgência no trato das pautas de desenvolvimento, de forma mais ampla: para incluir não apenas o setor em questão e obviamente os participantes, mas também outros setores influenciados de outras áreas. Isso impôs uma redefinição do interesse público pela própria natureza como uma parceira reconhecida (SARKER, 2005).

Organizações multilaterais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, além de outras instituições multinacionais têm percebido nos princípios da governança uma base sólida para o crescimento econômico e para a interação global dos mercados (ANDRADE E ROSSETTI, 2006). Para a OCDE, a governança configura-se como um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social. Corroborando desse pensamento o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) relaciona o conceito de governança ao de desenvolvimento humano sustentável.

Embora se configure como um conceito relativamente novo, a governança no sentido de conduzir, administrar, governar, contempla em seu interior a complexidade das relações que são estabelecidas num ambiente de profundas e rápidas transformações, que ao

envolverem múltiplos atores, requerem formas de gestão cada vez mais elaboradas, pautadas em princípios como: a ética, a transparência, a confiança e a legitimidade.

De acordo com Santos (1997, p. 342), a governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”. Na visão dos autores Williamson (1985), Hollingston e Lindberg (1998), Humphery e Schimitz (2000), governança pode ser conceituada como o processo de coordenação dos atores econômicos na esfera pública e na esfera privada e nos níveis local e global.

Governança é um fenômeno amplo que abrange instituições governamentais, e também mecanismos informais, de caráter não governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro de sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas. Ou seja, governança pode ser concebida como arranjos ou entendimentos, ou ainda como um conjunto de princípios implícitos e explícitos, normas, regras e procedimentos decisórios para os quais convergem as expectativas dos atores (ROSENAU, 2002).

A concepção de que o conceito de governança trata em sua essência da minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder, foi abordada por Machado Filho (2003), para esse autor, a aplicação desse conceito trata dos mecanismos externos e internos para alinhamento de interesses entre os diversos atores envolvidos, que desejem maior transparência e equidade entre as partes.

Já na para Cunha, Pereira e Casarotto Filho (2006), governança corresponde às formas e processos organizacionais pelos quais as atividades econômicas são coordenadas e controladas sob o signo da cooperação interindustrial, incluindo as regras para a distribuição dos custos e dos ganhos resultantes da ação conjunta e os mecanismos para resolução de conflitos.

De acordo com Graça (2007), governança pode ser entendida como as formas de poder, que podem ser representadas pelo mercado, hierarquia e formas mistas de cooperação a quem caberia a coordenação das relações entre os agentes envolvidos em atividades econômicas, políticas ou sociais. Segundo o autor, nas situações em que a forma de poder é representada pelo mercado a coordenação não é planejada, ou seja, não existem relações de dependência entre os agentes; no caso da governança extramercado, a coordenação é planejada e relaciona-se com atividades coordenadas coletivamente, dessa forma, a existência de relacionamentos prévios estabelece relações de interdependência entre os agentes, o que torna a coordenação um elemento central na consecução de objetivos comuns.

O conceito de governança como foi evidenciado nas definições citadas, abrange atores governamentais e não governamentais que concordam que a aceitação de princípios, normas, regras e procedimentos justifica-se pelas vantagens advindas da cooperação. No entanto, apesar de estar sendo construído em bases sólidas, o conceito embora esteja sendo amplamente discutido, não se pode afirmar que já esteja compreendido e internalizado e isso se deve a algumas limitações impostas principalmente por algumas razões, como: por se tratar de um tema ainda recente, pela sua abrangência e pela diversidade de modelos apresentados.

Como exposto anteriormente um dos motivos que limitam o uso do conceito de governança diz respeito a sua abrangência, pois as práticas de governança podem ser descritas e analisadas sob pontos de vista diversos, admitindo, assim, acepções variadas, permitindo um fundo ideológico nas diversas concepções apresentadas.

Por exemplo, no mundo corporativo o tema governança, ganha a nomenclatura de “governança corporativa”, sendo fruto das modificações profundas de caráter interno e externo que forçaram as organizações a estabelecerem relações diferenciadas entre os atores envolvidos na definição de seus direcionamentos. Revoluções tecnológicas, acumulação do capital, inovações organizacionais e, recentemente, a emergência dos novos compromissos contratuais no interior do sistema capitalista, são alguns dos elementos que contribuíram para o surgimento desse conceito e fizeram com que a compreensão, a internalização e o exercício das práticas de governança se configurassem, nos últimos vinte anos, entre os maiores desafios das modernas formas de gestão. No domínio privado, a governança tem estado associada ao governo da empresa, às formas com ela interage com as expectativas dos diversos *stakeholders*. O conceito de governança corporativa ou empresarial envolve questões relativas ao ativismo dos investidores, à relação dos proprietários e gestores, e aos mecanismos institucionais que conferem legitimidade à organização.

No âmbito da administração pública as questões de governança, têm estado associadas principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Seu significado, contudo, vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais.

Organizações públicas e privadas guardam semelhanças importantes no que diz respeito à governança organizacional. A separação entre propriedade e gestão, que gera os denominados problemas de agência, os mecanismos de definição de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, por exemplo, são problemas comuns (FONTES FILHO, 2003).

Como foi evidenciado o conceito de governança assume diferentes contornos de acordo com a esfera em que é empregado. No que diz respeito ao desenvolvimento local o conceito de governança vem ganhando crescente importância na medida em que tem enfatizado a necessidade de se criar uma nova interface entre o poder público, o setor privado (notadamente as micro e pequenas empresas) e a sociedade civil, com o intuito de se promover não apenas o desenvolvimento, mas a sua descentralização e melhor distribuição regional (POUILLAUDE, 1998).

Em virtude do objetivo do presente trabalho, foi adotado o conceito de governança no caso específico dos Arranjos Produtivos Locais. Nesse contexto, o termo ganha significado especial, tendo em vista que esses arranjos são baseados na complementaridade dos recursos, na confiança entre as partes envolvidas e na articulação desses atores em torno de objetivos comuns e essas relações carecem de mecanismos adequados de coordenação, ou seja, de governança, que viabilizem a articulação não só interfirmas, mas numa lógica sistêmica entre todos os atores que podem interferir e viabilizar o incremento de vantagens competitivas sustentáveis.

Lastres e Cassiolato (2005) definem governança como (i) processos de tomada de decisão levando à repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções de governar e a parceria entre o público e o privado; (ii) gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais. Dessa forma, pode-se inferir que um sistema de governança em APLs é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que regem a relação entre os diversos atores sociais e que influenciam a dinâmica dos mesmos.

Dada a importância do conceito de governança no âmbito das redes organizacionais, como é o caso dos APLs, é que no presente trabalho toma-se como parâmetro o conceito de governança desenvolvido por Jones, Hesterly e Borgatti (1997). Esses autores definem governança em redes como um conjunto selecionado, persistente e estruturado de firmas autônomas engajadas na criação de produtos ou serviços, baseados em contratos implícitos e indefinidos, para se adaptarem às contingências ambientais, bem como coordenarem e criarem salvaguardas para as trocas.

Como se pode observar, a literatura especializada sobre APLs, dentro do padrão emergente de cooperação interfirmas, aponta a importância acerca das estruturas de governança no alcance das vantagens competitivas. As firmas nos APLs cooperam e competem em diferentes contextos, tornando importante o processo de coordenação

extramercado das relações interfirmas, através de mecanismos institucionais (governança) no caso da cooperação (GRAÇA, 2007).

Nesse sentido, com o objetivo de analisar as relações entre as formas de governança nos níveis de competitividade e sustentabilidade em APLs, o presente trabalho utilizou os conceitos de governança tanto na perspectiva pública quanto na perspectiva privada em virtude das duas vertentes atuarem dentro dos arranjos. Essa análise das estruturas de governança adotada nos arranjos foi realizada numa perspectiva extramercado, levando em consideração que essa perspectiva pode ainda ser analisada em termos de posição e forma de como o poder está distribuído nas relações entre os agentes em: vertical (a montante ou a jusante – cadeias produtivas), horizontal (relacionamento entre empresas no APL ou entre APLs) e institucional (organizações públicas e privadas).

Pode-se inferir, a partir do exposto acerca dos conceitos de governança apresentados, que, independente da esfera onde o mesmo seja empregado, existem semelhanças principalmente no que diz respeito às formas de articulação entre os atores, o que torna a cooperação um elemento central desse conceito. Diante disto, no próximo tópico serão apresentadas algumas correntes que norteiam os estudos da rede de cooperação.

2.6.2 Abordagens Teóricas para o Estudo da Governança

Centrada na eficiência econômica e em como a busca pela competitividade se dá pela concentração de competências e recursos produtivos e pela minimização dos custos, podem ser citadas como referências importantes as correntes da Economia dos Custos de Transação de Williamson (1985) e da Teoria da Dependência dos Recursos (HAMEL, 1991).

A proposição tradicional da teoria econômica considera a firma como uma função de produção, associada a uma determinada tecnologia e submetida às condições de mercado, cabendo-lhe assim um papel passivo. No entanto, para Coase a firma não seria somente um espaço para transformação do produto, mas seria também um espaço para a coordenação dos agentes econômicos alternativo ao já estudado mercado (COASE, 1937). Essa ampliação do conceito de firma, proposto por Coase *op cit.*, torna possível entender como relações contratuais interfirmas as franquias, as parcerias, e as alianças estratégicas, etc. como representativas de relações típicas de produção. Entender a firma como uma estrutura de relações contratuais, fortalece o entendimento dos novos arranjos interorganizacionais.

Dessa forma o pressuposto básico da economia dos custos de transação refere-se aos custos de transação incorridos do funcionamento dos mercados, não considerados pela

economia neoclássica. Partindo desses pressupostos a firma, como uma estrutura de governança, poderia avaliar com base nos custos incorridos nessas transações qual a estrutura de governança mais apropriada para tornar as transações mais eficientes, ou seja, determinar qual a estrutura mais adequada para minimizar os custos.

Para Coase (1937), os custos de transação poderiam ser divididos em dois conjuntos: os custos de informação e os custos de negociação e estabelecimento dos contratos. Os custos de transação podem ser definidos como aqueles relativos à especificação do que está sendo comercializado e à garantia de que os acordos subsequentes sejam cumpridos. Dessa forma, os custos de transação são definidos como os custos de: elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento de desempenho e organização de atividades. Outros elementos de análise nos custos transacionais são: a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência, elementos esses que teriam seus custos minimizados ao se estabelecerem relações cooperativas. No entanto, essa definição ainda desconsidera a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente econômico e pode-se inferir que a eficiência de uma determinada estrutura de governança, portanto, é determinada primeiramente pela sua capacidade de resposta às mudanças.

Os custos de transação são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. Atualmente, os custos de transação não se definem apenas pelo uso do mercado, mas pelo uso de qualquer forma organizacional. Nesse sentido, a ligação entre custos de transação e eficiência adaptativa é intrínseca, uma vez que mudanças no ambiente não antecipadas pelos agentes vão provocar mudanças nas transações existentes e da mesma forma o acontecimento dessas contingências podem criar a oportunidade de lucro para àqueles que se adaptarem mais rapidamente às mudanças. Os custos de transação, nessa perspectiva, são determinantes na escolha da forma organizacional responsável pela governança da transação (FARINA, 1997).

No entanto, na medida em que as instituições evoluíram, a definição proposta por Coase *op. cit.*, tornou-se insuficiente, surgindo à necessidade de uma definição que pudesse servir de fundo analítico para qualquer estrutura de governança. Nesse sentido, Williamson (1985) amplia o conceito de firma elaborado por Coase, definindo a firma como uma estrutura de governança das transações ocorridas nas relações intra e interfirmas, contribuindo dessa forma no entendimento de que as transações envolvidas nessas relações implicam em custos de estabelecimento e administração de contratos associados às estruturas de governança.

As proposições de Williamson sobre a existência das organizações se configuram como o elemento central de análise da Economia de Custos da Transação – ECT. Segundo essa corrente teórica, os mercados e as hierarquias, também denominados mecanismos de governança, são instrumentos alternativos para complementar o conjunto de transações. Desse modo, a governança é interna às firmas, e o problema segundo Williamson, está em como alinhar as transações, a partir dos custos incorridos, com as correspondentes estruturas de governança (HARDY, CLEGG e NORD, 2004).

Nesse sentido, de acordo com Williamson (1985), as empresas precisariam investir em estruturas que minimizassem os seus custos de transação. Ele apresentou três possíveis formas de governança para intermediar as transações: o mercado, a hierarquia da empresa integrada e as formas híbridas. A escolha entre cada uma dessas formas dependeria de uma análise dos custos de produção e de transação da firma. A estrutura em rede apresenta-se aí como uma forma híbrida que poderia se mostrar eficaz no controle dos custos de transação.

De acordo com Doyle (2000), a governança via mercado não seria a melhor opção em situações que envolvessem alto grau de incerteza e complexidade. Do mesmo modo, a governança via hierarquia não seria recomendada nas situações de baixa complexidade e que envolvessem a necessidade constantes adaptações às mudanças do ambiente. Nesse sentido, as redes interfimas se configurariam como uma forma de governança intermediária entre os mercados e as hierarquias, combinando vantagens dessas duas formas de governança.

De acordo com ECT a melhor estrutura de governança seria aquela capaz de lidar de forma mais eficiente com os problemas da racionalidade limitada, da complexidade e da incerteza, do oportunismo e da especificidade de ativos, de maneira a reduzir os custos de transação. A racionalidade limitada fundamenta-se no fato de que, as limitações cognitivas limitam as ações dos agentes econômicos, ou seja, “todos os contratos mais complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada” (MACHADO FILHO, 2006, pg.57).

Segundo Williamson (1985), o problema da racionalidade limitada ganha ainda mais relevância nos casos de complexidade e incerteza ambiental. Racionalidade limitada, combinada à complexidade e incertezas constantes no ambiente eleva as assimetrias de informações, criando condições favoráveis para o surgimento de comportamentos oportunistas. Os comportamentos oportunistas estariam associados à busca de interesses próprios, onde agentes hábeis na dissimulação obtêm vantagens nas transações.

A possibilidade da adoção de comportamentos oportunistas se torna ainda maior quando há na transação alta especificidade de ativos. Especificidade de ativos diz respeito aos

esforços e mudanças empreendidas por uma parte para atender as necessidades da outra, mudanças essas que não poderão ser aproveitadas em outras transações com agentes diferentes daqueles que exigiram tais modificações. Essa especificidade de ativos eleva a necessidade de coordenação, tornando necessária a adoção de um formato organizacional que promova a cooperação, a proximidade entre os atores e as trocas permanentes com o intuito de transmitir efetivamente conhecimento tácito às partes envolvidas e assegurar o cumprimento daquilo que havia sido previamente acordado (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997).

Diante do exposto pode-se inferir que a ECT centra o seu argumento nos custos de uma cooperação e não nas suas possibilidades de gerar valor. No entanto, apesar de que para uma análise mais detalhada sobre quais as melhores estruturas de governança a serem adotadas, seja necessária a contribuição de outras correntes teóricas, o enfoque dado pela economia de custos de transação é relevante na presente pesquisa por traçar a relação entre as premissas do comportamento dos agentes, com a eficiência da estrutura de governança que emergem, dado o sistema institucional vigente.

Segundo Barney e Hesterly (2004), na mesma linha da ECT, a Teoria da Agência considera a racionalidade, o oportunismo e as assimetrias de informação como elementos que devem ser considerados quando da escolha das estruturas de governança. No entanto, difere da ECT no sentido em que busca compreender as causas e consequências para a organização quando há discordâncias sobre metas, focando nas atitudes de risco dos proprietários e dos agentes. Fortemente influenciada pela literatura dos direitos de propriedade a Teoria da Agência foca a relação entre gestores e acionistas. Partindo do princípio que em qualquer circunstância onde o poder de decisão é transferido ou compartilhado, podem surgir assimetrias de informação podendo implicar em conflitos de interesses. Nesse sentido, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder.

De acordo com Silva e Saes (2007), quanto mais complexas forem as organizações mais os associados estarão sujeitos ao problema do agente e do principal. Sendo denominado de principal quem delega as tarefas ou poderes e ao agente caberia atuar segundo os interesses do principal. Dada a teoria de que os indivíduos negociam buscando maximizar seus interesses próprios, seria necessária a definição de uma estrutura mútua de monitoramento e incentivos que possibilitasse a diminuição dos custos das trocas.

Diante do exposto, percebe-se que tanto a ECT quanto a Teoria da Agência centram seus esforços em identificar quais as estruturas de governança que minimizariam os custos de transação e os conflitos de interesses entre as partes que realizam uma transação.

Baseada em pesquisas da teoria econômica, a Teoria da Dependência de Recursos teve como precursores os trabalhos de Edith Penrose (1959) que, em contraposição à visão econômica tradicional – cuja análise era realizada considerando a firma como uma entidade que tomava decisões sobre preços e quantidades produzidas, diante de um contexto estático e visando a maximização dos lucros –, identificaram a necessidade de contextualizar a firma como uma organização em crescimento, com um conjunto de recursos produtivos cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo seria determinada por decisões administrativas.

Nessa perspectiva, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado e podem se tornar fonte de vantagens competitivas sustentáveis à medida que geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores e podem ser representados por ativos tangíveis ou por ativos intangíveis (TIERGARTEN e ALVES, 2008). Nesse sentido, parte-se do princípio que as organizações são heterogêneas, pois dispõem e utilizam seus recursos de maneiras diferentes, fazendo com que um recurso se torne valioso a partir da forma peculiar como é utilizado pela firma.

No entanto, apesar de o foco de análise dessa teoria ser interno às organizações, a noção de ambiente é igualmente importante, uma vez que, o valor que é atribuído aos recursos depende em parte das condições provenientes do ambiente (BARNEY, 2001). Segundo esse autor para que os recursos se tornem fonte de vantagem competitiva para as organizações faz-se necessária a presença de algumas características, tais como: apresentarem potencial de valor; serem escassos; serem imperfeitamente imitáveis e serem imperfeitamente substituíveis.

Nesse sentido, se os recursos puderem ser adquiridos do mesmo modo e/ou ao mesmo custo da firma que já os possuem, esses recursos não podem ser considerados fontes de vantagens competitivas para nenhuma delas. Ou seja, na perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos as firmas deveriam se empenhar em descobrir atividades para as quais estejam capacitadas e que possam desempenhar de forma mais eficaz do que seus concorrentes, elevando assim seu desempenho (BARNEY E HESTERLY, *op. cit.*).

No entanto, segundo Jessop (1998) as profundas mudanças na natureza das relações entre o mercado, o poder público e a sociedade, fazem com que os problemas atuais não

possam ser geridos e resolvidos com ações de cima para baixo ou através da escolha entre os mercados e as hierarquias. Essas mudanças elevam a necessidade de uma maior interdependência entre os diferentes horizontes sociais, espaciais e temporais de ação. Pois, as vantagens da coordenação hierárquica são perdidas em um mundo que se caracteriza por cada vez mais pela densa, alargada e rápida evolução dos padrões de interdependência recíproca, e pela cada vez mais frequente interações entre todos os tipos de limites pré-estabelecidos, intra e interorganizacionais, intra e intersetoriais, intra e internacional. Desse modo, a expansão das redes, em detrimento dos mercados e das hierarquias reflete uma mudança nas estruturas organizacionais.

Ao fazer uma comparação entre a Economia de Custos de Transação e a Teoria de Dependência de Recursos, percebe-se que para a primeira as redes representariam estruturas de governança capazes de minimizar custos, ao contrário da segunda teoria, que a atuação em redes possui enfoque estratégico. Dessa forma, observa-se que na teoria da dependência dos recursos a governança interfirmas é uma resposta estratégica as condições de incerteza e dependência. Já na teoria da economia das transações a governança interfirmas é uma resposta a falha que ocorre nas relações de mercado.

Diante do exposto, Silva e Saes (2007), consideram que a partir dos pressupostos da Teoria da Dependência dos Recursos, as configurações em rede, em particular os APLs, se apresentariam como uma forma que as organizações utilizariam para obter e gerenciar recursos estratégicos, a partir da proximidade e do fortalecimento dos laços de cooperação. A cooperação entre as empresas inseridas num arranjo possibilitariam o acesso tanto aos recursos tangíveis (redução dos custos de compra, acesso a materiais e equipamentos, desenvolvimento de novos produtos etc.) quanto aos recursos intangíveis (troca de informações, compartilhamento de conhecimentos tácitos, desenvolvimento das capacitações organizacionais etc.), sendo o desenvolvimento dos recursos intangíveis ainda mais estratégicos para as organizações. Pois, particularmente importante na determinação dos benefícios da produção cooperativa são as considerações com base em conhecimento. Associação contínua entre as mesmas pessoas facilita o acúmulo de informações.

Conforme evidenciado a cooperação entre os membros de uma rede pode representar uma forma para que as empresas consigam tanto a minimização dos custos de produção quanto o acesso a recursos específicos. Mas para que ela ocorra há a necessidade de mecanismos que possibilitem uma maior conexão e fortaleça os laços de confiança entre eles.

Nesse sentido, a abordagem do capital social pode auxiliar na elaboração de análises que sejam úteis nesse aspecto.

O conceito de capital social ganhou destaque a partir dos trabalhos de Putnam (1993), para o autor, o capital social pode ser compreendido como a capacidade que os grupos e organizações que formam a sociedade civil desenvolvem para trabalhar conjuntamente no alcance de objetivos comuns, proporcionando uma maior eficiência na produção coletiva de riqueza. Esse autor centrou suas investigações na importância atribuída ao capital social na construção popular e democrática, destacando que esse capital permite a cooperação entre indivíduos e possibilita a criação de círculos virtuosos que estimulem a promoção o desenvolvimento das instituições da sociedade de modo geral (AMATO NETO e AMATO, 2006).

Putnam enfatiza o papel que a confiança desempenha na prosperidade de uma nação, afirmando que a confiança é a base para a formação do capital social. Segundo esse autor os aspectos culturais como a prática e a valorização da confiança interpessoal propiciam a cooperação voluntária baseada na confiança, e isso por sua vez só é possível nas sociedades que convivem com regras de reciprocidade e com sistemas de participação cívica (D'ARAUJO, 2003).

Para Coleman (1990), somente nas sociedades com um alto nível de capital social são os dilemas de ação coletiva poderiam ser resolvidos, pois este estoque de capital social faz com que os agentes econômicos, mesmo que eles sejam racionais e maximizadores de utilidade, prefiram cultivar a confiança e a cooperação nas suas relações econômicas a observar apenas o seu interesse de curto prazo. Numa sociedade sem capital social, prevaleceria o interesse imediato e o lucro de curto prazo.

Já a análise de capital social feita por Bourdieu (1998) enfatiza a hierarquia social e a relação entre os que possuem mais capital social (dominantes) e os que possuem menos capital social (dominados). Para esse autor o conceito de capital social esta relacionado com as redes de relações sociais em que os indivíduos extraem recursos e vantagens, como um multiplicador das outras formas de capital (cultural, monetário e simbólico).

O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis (BOURDIEU, 1980, p. 67).

Nesse sentido, a concepção de capital social trazida por Bourdieu centra-se nos benefícios que os indivíduos podem conseguir nos grupos aos quais pertence e sobre a construção deliberada de sociabilidade com o objetivo de criar esse recurso. Dessa forma, o conceito de capital social para esse autor assume um caráter instrumental.

Para Hirshman (1984), o capital social é aquele que diferente dos outros capitais – natural, financeiro e humano –, aumenta dependendo da intensidade de seu uso, no sentido em que, praticar a confiança e cooperação produz mais confiança e mais cooperação e, logo, mais prosperidade. Pode-se perceber que a concepção de capital social deste autor converge com a de Putnam, o qual considera o capital social importante fator para a prosperidade de uma nação.

Conforme se pode observar, os atores convergem nos elementos capazes de gerar e de ampliar o capital social de uma nação: confiança, cooperação, rede de relações, aspectos culturais, entre outros. O que torna o conceito de capital social de elevada importância no contexto dos Arranjos Produtivos Locais, onde só a partir desses elementos é que os atores poderiam conseguir vantagens competitivas sustentáveis a partir das relações que estabelecem entre si e até mesmo com atores localizados fora dos arranjos. Do mesmo modo, o elevado capital social de uma rede propiciaria aumento de competitividade para segmentos específicos a partir dos benefícios trazidos pelos laços de cooperação, e também propiciaria contribuir com a proposta de desenvolvimento sustentável da localidade na qual os arranjos estão inseridos. Pois, capital social não contribui apenas com o aumento das riquezas, mas contribui também com o incremento dos sentimentos de justiça e de bem comum.

Independentemente dos motivos que levam os atores que participam de uma rede a cooperarem entre si, as relações sociais frequentes e duráveis estimularia a elevação dos níveis de confiança e segundo a visão de Putnam (1996) geraria mais confiança e mais cooperação. Nesse sentido, percebe-se que o conceito de capital social não assume um caráter determinístico, ou seja, não se pode apenas afirmar que uma nação tem capital social e a outra não tem, pois segundo essa premissa as nações com pouco capital social estariam fadadas a desempenhos medíocres. Apreende-se dessa relação de reciprocidade que capital social pode ser desenvolvido a partir de um conjunto de normas e de valores que sejam compartilhados e reconhecidos pelos participantes de uma rede.

Desse modo, percebe-se a importância do aparato institucional no sentido de disseminar esse conjunto de normas e até mesmo nas punições que estabelece para os que descumprirem tais normas. No entanto, apesar da reconhecida importância das instituições para a criação de capital social, é preciso evidenciar que mesmo um aparato institucional

eficiente na disseminação de normas, os indivíduos não tomam suas decisões apenas baseados nesse conjunto de regras formais, as relações sociais assumem um importante papel nas escolhas individuais. Entretanto, apesar das normas e regras vigentes num dado contexto social não serem os únicos fatores determinantes nas escolhas dos indivíduos, é preciso reconhecer que o contexto social modela, limita e direciona suas escolhas. Ou seja, os comportamentos dos indivíduos são afetados pela estrutura social vigente (GRANOVETTER, 1985; COLEMAN, 1990).

Diante do exposto, pode-se inferir que mesmo com enfoques distintos as Teorias de Custos de Transação, de Dependência de Recursos, da Agência e até mesmo do capital social possuem elos de convergência. Pois, seja para minimizar custos de transação, seja para adquirir e desenvolver recursos específicos, para minimizar os conflitos trazidos pela transferência de poder, ou para ajudar no desenvolvimento de uma nação, as relações sociais, a confiança e a cooperação geradas a partir delas aparecem como de fundamental importância.

As relações sociais são canais importantes de informação e de troca de conhecimentos, e quando estabelecidas num contexto social embasado em normas e valores efetivos e compartilhadas pelos participantes tornam-se uma poderosa fonte de capital social. O maior capital social colabora com a minimização dos custos de transação, com a complementaridade de recursos e com os problemas causados pelas assimetrias de informação.

Nesse sentido, Granovetter (1985) complementa a discussão da economia das transações com a inclusão do conceito de confiança entre os parceiros. Para o autor, os elementos sociais são importantes na construção das relações sociais e econômicas e estão intimamente associados com a cultura das relações. Quando nas relações sociais prevalecem a confiança os comportamentos oportunistas são desencorajados. As relações de quase-hierarquia, em relações de longo prazo e o consequente imbricamento destas relações em uma comunidade gera padrões de confiança que são superiores as relações contratuais puras de autoridade no desencorajamento do oportunismo.

Dentro dessa perspectiva, Evans (2004) reitera afirmando que não existem razões que levem a crer que as relações de troca sejam ontologicamente precedentes a outros tipos de relações sociais. Segundo esse autor os mercados, de acordo com estudos detalhados de processos reais de troca, só operam de forma eficiente quando sustentados por outros tipos de redes sociais, compostos de laços individuais polivalentes. E reforça seu posicionamento afirmando que a troca pode reforçar os laços sociais, mas não pode se sustentar com a sua ausência.

Diante do exposto, evidencia-se o papel das instituições no sentido em que enquanto organizações formais podem estabelecer obrigatórias para transmissão de informações, reduzindo os custos de transação oferecendo uma alternativa parcial para a formação dos laços sociais. Dada a importância das instituições nas escolhas individuais e organizacionais o próximo abordará as relações entre estruturas de governança e ambiente institucional.

2.6.3 Governança e Ambiente Institucional

Para o entendimento da relação entre o ambiente institucional e as estruturas de governança, Williamson (1993a) fornece um esquema para facilitar a visualização da interação entre o ambiente institucional, a estrutura de governança adotada e os indivíduos.

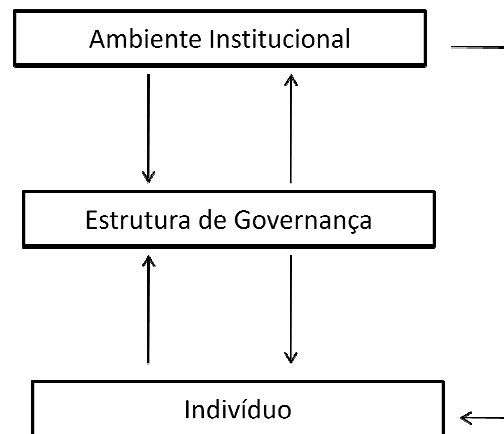


Figura 05. Esquema de três níveis.
Fonte: Williamson (1993a)

O esquema proposto na Figura 05 tem seu foco de análise na estrutura de governança, colocando que essa estrutura se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre o indivíduo.

Para o autor o ambiente institucional fornece o quadro de regras que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança, enfatizando que as organizações podem tomar decisões estratégicas no sentido de modificar as regras do jogo e encerra suas conclusões acerca dessas interrelações enfatizando que tanto o ambiente institucional quanto as estruturas de governança apresentam efeitos, mesmo que secundários, sobre os indivíduos, podendo esses efeitos afetar as suas escolhas.

Pode-se inferir a partir do esquema de interrelações proposto por Williamson (1993) que caberia às estruturas de governança, impor o comportamento conforme dos agentes, quer

seja para atender as exigências impostas pelas normas institucionais (normas), ou dentro de uma visão de parceria alcançar a interação com os demais integrantes para preservar a relação de dependência.

O esboço serve como um elemento importante no presente estudo no sentido que facilita a visualização das relações estabelecidas entre os elementos importantes na análise dos arranjos, tendo em vista que as estruturas de governança adotadas são influenciadas pelo arranjo institucional no qual os mesmos estão inseridos e que essas duas variáveis podem alterar as escolhas feitas pelos atores que estão inseridos nesses arranjos (FARINA, 1994).

Segundo North (1990) as instituições são os limites impostos pelas sociedades para que as relações políticas, econômicas e sociais sejam estruturadas. Podendo ser as instituições de caráter formal representadas pelas leis, regras e normas; quanto de caráter informal sendo estas representadas pelas crenças, tradições, códigos de condutas e costumes adotados numa sociedade. North utiliza para esclarecer sua definição à metáfora de um jogo, para ele as instituições constituem as regras do jogo e os indivíduos os jogadores. Essa alusão é importante para a caracterização da influência do ambiente institucional no desempenho e na conduta dos agentes econômicos em um determinado mercado.

Na perspectiva da Economia de Custos de Transação as instituições determinam os custos de transação entre agentes num dado mercado e dessa forma as instituições eficientes seriam aquelas que elevassem os benefícios das práticas cooperativas minimizando os custos de transação. Pois é preciso reconhecer primeiramente que o estabelecimento dessas práticas cooperativas por parte de atores distintos apresenta motivações variadas: desenvolvimento de produtos e serviços; acesso a recursos financeiros; tecnologia; processos de aprendizagem; desenvolvimento de competências; definição de projetos em comum; entre outros. Em seguida, é preciso reconhecer que as instituições afetam as formas utilizadas pelos agentes econômicos para que estes satisfaçam seus objetivos imediatos, a partir das interações estratégicas com outros agentes, sejam indivíduos, empresas, instituições governamentais, sindicatos, centros de formação profissional, associações, entre outros (BRONZO e HONÓRIO, 2005).

Daí a relevância de análises macroinstitucionais, ou mais precisamente, aquilo que se define como os “ambientes institucionais” nos quais APLs estão inseridos. No presente trabalho, discutem-se os Arranjos Produtivos Locais como um arranjo institucional inserido em um ambiente institucional.

Estudar arranjos produtivos significa, pois, avaliar aquilo que Hollingsworth (1997) denomina *arranjo institucional*, ao se referir aos cinco componentes da análise institucional:

Estados, mercados, redes, associações e comunidades são exemplos de *arranjos institucionais*, isto é, arranjos que além de serem por si só institucionalizados, são compostos de múltiplas instituições e organizações. Nesse sentido, o arranjo institucional refere-se aos acordos e contratos formados entre agentes específicos.

Além dos *arranjos institucionais*, Hollingsworth define outros quatro componentes da análise institucional. São eles: *i) Instituições* (normas, regras, convenções, hábitos e valores); *ii) Organizações* (empresas, associações, partidos, escolas etc); *iii) Setores institucionais* (o sistema financeiro, e o sistema de educação, sistema de pesquisa; sistema social de produção; e *iv) Resultados e desempenhos* (estatutos, decisões administrativas, performance setorial e societal). Neste trabalho, chamam-se de “ambiente institucional” os dois componentes mais amplos da análise institucional, tal como proposta por Hollingsworth, ou seja, as ‘instituições’ (normas, valores etc.) e os “arranjos institucionais” (mercados etc.).

Segundo Hall e Soskice (2001) as instituições são criadas e formalizadas por ações legais e as experiências históricas repetidas constroem um conjunto de expectativas comuns que permitem aos agentes econômicos estabelecerem relações efetivas de coordenação. Em uma perspectiva mais abrangente de análise, significa dizer que as instituições centrais que sustentam a coordenação econômica não devem ser vistas como entidades criadas em algum ponto no tempo e que podem ser assumidas para operar efetivamente depois. Dessa forma, a permanência de tais instituições vai depender de como os entendimentos compartilhados pelos agentes econômicos são reafirmados periodicamente pela experiência histórica apropriada.

Os arranjos institucionais são caracterizados pelo conjunto de regras que orientam o comportamento dos agentes e pela trajetória particular de cada um dos agentes, seu histórico anterior de êxitos e frustrações em iniciativas similares e o aprendizado acumulado. Assim, esses arranjos institucionais podem influenciar no aprimoramento do ambiente institucional, na definição das diretrizes e na formulação e revisão das regras que conduzem as negociações e arbitragens sobre a forma de disputa dos diferentes interesses em jogo. Nesse sentido, as diretrizes, normas e regras emanadas do ambiente institucional podem afetar os comportamentos dos atores (ARNS, 2009).

Ao se tratar APLs (ou *clusters* ou, ainda, cadeias produtivas) como arranjos institucionais enfatizam-se as regras do jogo, as normas, as práticas e os valores, bem como as organizações que dão existência formal e cognitiva aos APLs. Empiricamente, isso significa um esforço em identificar todos os tipos de contatos e conexões, formais ou informais, que permitam identificar um APL como uma unidade, isto é, um conjunto de empresas que

possuam alguma identidade para além daquelas de pertencerem a um mesmo ramo ou estarem localizadas em uma região específica.

No entanto, como se pode observar no esquema proposto por Williamson (1993a), tanto o ambiente institucional exerce influência nas escolhas sobre quais as estruturas de governança devem ser adotadas e estas sobre os indivíduos; quanto existe um movimento contrário os indivíduos a partir do conjunto de suas escolhas e estratégias são capazes de influenciar as estruturas de governanças vigentes e conseqüentemente alterarem o ambiente institucional. Nesse sentido, as instituições formais e informais não são estáticas podendo ser alteradas conforme o conjunto de necessidades de uma dada sociedade também seja alterado.

Como visto nas seções anteriores, a configuração em rede se apresenta para as empresas de micro, pequeno e médio portes como a melhor forma delas compensarem a ausência de economias de escalas e as perdas advindas da falta de concentração financeira. Estejam elas ligadas entre si ou ligadas a uma grande empresa, a sua organização em rede favorece a sua inserção competitiva. Entretanto, a articulação ao quadro institucional é fator primordial para tornar essas parcerias mais eficientes, ou seja, deve-se buscar o estabelecimento de relações sinérgicas com outras formas intermediárias de coordenação representadas pela sociedade civil (comunidades, associações e outras formas de relações sociais formais e informais) e pelo ambiente institucional local.

Diante do exposto, pode-se pelo conhecimento das causas que levam as empresas a se articularem em redes, pode-se concluir que os Arranjos Organizacionais se configurariam como formas que as empresas, especialmente as de pequeno e médio porte encontram para responder rapidamente as mudanças no ambiente externo e dessa forma minimizar os seus custos de transação.

Apesar da complexidade inerente ao tema governança e da não existência de modelos genéricos que possam ser utilizados em contextos distintos, são apresentadas na literatura algumas abordagens que poderão servir de subsídios para análise de características específicas de relações existentes em cada rede ou arranjo. Nesse sentido, no próximo tópico serão apresentados alguns desses modelos.

2.6.4 Modelos de Governança

Várias abordagens analíticas buscam oferecer respaldo para o entendimento sobre quais os fatores condicionam a forma de governança presentes nos APLs. Com relação à abordagem que trata especificamente de governança em sistemas de produção organizados em

redes ou cadeias de produção comandadas por empresas líderes, destacam-se os estudos de Gereffi (1994), Markusen (1995), e Sturgeon (1997; 2002). Na mesma linha os autores Humphrey e Schmitz (2000) também tratam de cadeias globais de produção, mas enfatizam a discussão de formas de governança local para promover o *upgrading* do sistema produtivo, ainda que inserido em cadeias globais de produção (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007).

Os estudos conduzidos por Storper e Harrison (1991), evidenciam que um elemento que pode afetar os processos de governança diz respeito à dimensão territorial dos sistemas, tendo essa dimensão para os autores, uma relação íntima com o poder de barganha das empresas de uma dada região frente à rede de produção e a importância de políticas regionais. Os autores contemplam em suas análises as formas de hierarquia formadas dentro das cadeias de produção e distribuição. A questão da governança para os autores está atrelada às relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e as possibilidades e intensidades da cooperação nas relações entre as empresas.

Storper e Harrison (1991) utilizam para a análise das estruturas de governança o conceito de sistema de produção, para os autores a presença concentrada de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial, apoiadas por indústrias correlatas e de apoio, é caracterizada pelas intensas interações que são mantidas entre elas, que podem ou não ser comandadas por uma grande empresa (a “empresa-líder”). Nesses sistemas produtivos locais, é verificada uma elevada frequência das interações, decorrente da divisão do trabalho entre os produtores especializados, o que pode se transformar em ganhos competitivos para as diversas firmas participantes do sistema. Essas interações que se dão ao longo da cadeia definem a estrutura de coordenação, a partir da identificação dos tipos de relações que se verificam – se horizontais ou verticais – e buscam observar a partir de quais relações são estabelecidas se essas podem ser coordenadas por mecanismos puramente de mercado ou se podem resultar em processos interativos entre os agentes. A conformação dessas interações traz consigo a preocupação (traduzida em uma agenda de pesquisa) sobre as formas de coordenação (comando, governança, poder) entre os diversos agentes envolvidos no processo.

Os autores apresentam uma taxonomia de cadeias produtivas em que incorporam três dimensões complementares: (i) as características do sistema da cadeia produtiva (sistema insumo-produto); (ii) a existência de aglomerações de empresas; e (iii) a estrutura de governança da rede de empresas. A partir desses três dimensões, é elaborada uma matriz onde são classificadas diferentes experiências empíricas, de acordo com as suas respectivas características

1. *All ring-no core*: a cadeia carece de líderes sistemáticos, configurando-se em uma relação entre iguais e sem qualquer tipo de hierarquia entre os agentes;
2. *Core-ring with coordinating firm*: verifica-se algum grau de hierarquia, caracterizado pela presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia;
3. *Core-ring with lead firm*: a diferença em relação à anterior é que a firma líder é dominante, de modo que as ações das outras empresas participantes da cadeia dependem das estratégias do líder;
4. *All core*: não se verifica a conformação de uma rede de empresas, dado que as tarefas de produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada.

Desse modo, a taxonomia apresentada pelos autores serve como base para as análises das formas como são configuradas as relações entre as empresas; amplia as possibilidades quanto ao entendimento de quais atores têm o poder de afetar tais sistemas, e de onde está localizado o poder de influência o desenvolvimento do sistema – se dentro da localidade ou fora dela (SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2007).

Nessa mesma linha de pensamento a abordagem de Gereffi (1998) considera as cadeias como dotadas de estruturas de poder que determinam as políticas de toda a cadeia. Já os APLs, segundo o autor, correspondem a partes de uma cadeia produtiva, com a característica de serem competitivos e regionalmente instalados. O autor busca averiguar a hierarquia e as formas de governança presente ao longo de uma cadeia. Com esse objetivo Gereffi (1994) propôs uma tipologia que permite verificar a capacidade de alguns agentes da cadeia se apropriar do valor gerado ao longo da cadeia e dos benefícios gerados pela aglomeração dos produtores, permitindo a verificação das hierarquias e as formas de governança presentes ao longo do sistema. Um dos pressupostos principais é que a apropriação de valor pelos agentes participantes da cadeia produtiva não se dá de modo simétrico, já que são verificadas importantes hierarquias ao longo do sistema.

Caracterizada pela produção e comercialização de mercadorias que envolvem a tomada de decisões estratégicas e a formação de redes internacionais de suprimentos, a cadeia global envolve quatro dimensões:

- a) Uma cadeia de valor agregado de produtos, serviços e recursos em um ou mais setores industriais.
- b) Dispersão geográfica das redes de produção e *marketing* nos âmbitos nacional, regional e global.

- c) Uma estrutura de comando (governança) nas relações de autoridade e poder entre as firmas que determina a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos ao longo da cadeia de valor.
- d) Arcabouço institucional que identifica como as condições e as políticas locais, nacionais e internacionais agem em cada estágio da cadeia.

Para o autor de acordo com essas quatro dimensões existem dois formatos básicos de cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo fabricante (*producer-driven*) e as cadeias dirigidas pelos compradores (*buyer-driven*). De acordo com o autor dessa tipologia, para cada um dos formatos há uma forma de governança correspondente e essa forma de governança é determinada pela capacidade da firma coordenadora em deter ativos estratégicos. Os aspectos principais dessas cadeias são apresentados no Quadro 07:

Características	Cadeias conduzidas pelos fabricantes	Cadeias conduzidas pelos compradores
Direcionador das cadeias	Capital industrial	Capital comercial
Competências centrais (<i>core competences</i>)	Pesquisa & Desenvolvimento, Produção	<i>Design, marketing</i>
Barreiras à entrada	Economia da escala	Economia de escopo
Setores econômicos	Bens de consumo duráveis, bens intermediários e bens de capital	Bens de consumo não duráveis
Indústrias típicas	Automóveis, computadores, aeronáutica	Roupas, calçados, brinquedos
Tipos de fabricantes (propriedade)	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantes em países em desenvolvimento
Principais relações da rede	Baseadas em investimento	Baseadas em relações comerciais
Estrutura predominante da rede	Vertical (fornecedor – cliente)	Horizontal (diversas empresas em cada nível de fornecimento)

Quadro 07 – Cadeias produtivas globais
Fonte: Gereffi, 2004

De acordo com o autor do referido modelo no primeiro caso, das cadeias conduzidas pelo produtor, as competências centrais são sustentadas pelas atividades de desenvolvimento de produto e gestão de ativos comerciais. No segundo caso, das cadeias conduzidas pelos compradores, as empresas coordenadoras não possuem em geral atividades produtivas e suas competências centrais decorrem da posse de ativos comerciais, como design, marca ou canais de comercialização e distribuição.

Entender as diferentes configurações assumidas em termos das relações de poder interfirmas, ou seja, se essas são balizadas pelo mercado, pelas diferentes formas de hierarquias ou pela cooperação interfirmas, são importantes, pois revelam as implicações,

acerca de quem possui o poder de tomar decisões, na gestão das diferentes formas de coordenação que visem o incremento da competitividade e sustentabilidade dos arranjos. A questão da coordenação (governança) nas atividades produtivas tem aparecido como um problema central nas discussões e investigações acerca da conformação de sistemas produtivos locais.

Essa questão deriva de uma característica usualmente encontrada nos sistemas produtivos localizados que é a presença concentrada de produtores, muitas vezes com predominância de empresas de pequeno e médio porte, e de indústrias correlatas e de apoio. Forma-se, portanto uma estrutura produtiva complexa em que se encontram empresas que atuam em diversas etapas de uma cadeia produtiva, caracterizando um extenso processo de divisão do trabalho entre diversos produtores especializados. Isto se traduz em economias externas que beneficiam todas as empresas do sistema e são de fundamental importância para a sua competitividade. Esse elevado grau de desintegração vertical exige a manutenção de interações constantes entre os agentes (SUZIGAN, 2002).

Humphrey e Schmitz (2000) apontam para a importância do alinhamento entre os níveis de atuação global e local, principalmente quando se busca um aumento da competitividade do aglomerado. Tendo em vista que, a governança global pode criar barreiras para a melhoria da competitividade local, em função de conflitos existentes em decorrência de focos diferenciados. Para esses autores, as cadeias globais de valor, muitas vezes ignoram a cooperação regional interfirmas e entre empresas e instituições públicas; estas somente serão consideradas se puderem favorecer as estratégias globais; bem como a abordagem da governança local muitas vezes desconsidera as relações externas vinculadas as cadeias globais, as quais têm caráter de quase hierarquia e são destinadas a reduzir os riscos operacionais. Nesse sentido, as condições para que se possa promover o aprimoramento dos produtores locais, torna-se uma questão das mais relevantes do ponto de vista dos sistemas produtivos locais inseridos em cadeias globais.

Diferente da concepção adotada por Gereffi (1999) segundo a qual a governança está fortemente relacionada à distribuição de poder entre os vários atores que participam da cadeia global de valor, para Humphrey e Schmitz (2002) a governança está mais relacionada à coordenação das atividades da Cadeia de Valor, envolvendo os seguintes parâmetros:

- a) O que deve ser produzido, envolvendo o projeto dos produtos, conceitos gerais e específicos.
- b) Como devem ser produzidos, envolvendo a definição dos processos produtivos,

tecnologias, requerimentos e sistemas da qualidade, padrões e padrões ambientais.

- c) O fluxo físico dos produtos, quantidades, logística e como os mesmos deverão ser montados.

Nesse sentido, os autores consideram que o desenvolvimento de uma cadeia produtiva necessita da estruturação de toda uma rede de correlação de interesses, que é a sua Estrutura de Governança. Esta estrutura pode ser desenvolvida tanto a nível global como a nível local, sendo que no nível global têm caráter geralmente normativo e regulatório e no local têm caráter geralmente orientativo que induzem os atores locais a se enquadrarem no jogo global. Desse modo, para Humphrey e Schmitz (2002) as formas de governança podem ser de natureza local, pública e privada, conforme descrito no Quadro 08:

	Nível Local	Nível Global
Governança Privada	<ul style="list-style-type: none"> • Associações comerciais locais • Agências locais privadas de desenvolvimento • Clusters com empresa líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia global conduzida pelo comprador • Cadeia global conduzida pelo produtor
Governança Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Agências governamentais regionais e locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Regras internacionais de comércio • Regras nacionais e supranacionais com padrões globais de fornecimento
Governança Pública - Privada	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de políticas regionais e locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões internacionais • Campanhas de ONGs internacionais

Quadro 08 – Estrutura de Governança
Fonte: Humphrey e Schmitz, (2000).

A definição dos tipos de atores, se públicos ou privados depende do tipo de produto e da configuração do formato da Cadeia Produtiva Global em questão. Conforme se pode observar no quadro 06 acima, no caso da Governança local atribuída ao setor privado destaca-se o papel das associações comerciais locais, das agências locais privadas de desenvolvimento e do papel desempenhado por empresas líderes. Esses atores locais podem atuar como catalisadores do processo de desenvolvimento local a partir da adoção de ações de fomento da competitividade do conjunto das empresas (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007).

Já no caso da governança local atribuída ao setor público relaciona-se a atuação dos governos locais no estabelecimento de órgãos voltados ao desenvolvimento dos produtores locais, tais como centros de treinamento de mão de obra, de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento.

Ou ainda a governança local pode ser de forma híbrida, que segundo Humphrey & Schmitz (2000) se configura no formato mais comum, envolvendo participação pública e

privada, em âmbito local, por meio de redes de políticas locais e regionais e sua existência é importante para estimular os agentes do sistema produtivo a manter relações de cooperação e atuação conjunta e, assim, tornam-se decisivas no aproveitamento da condição de aglomerado.

Para Messner e Meyer-Stamer (2000), os estilos de decisão são determinados na governança de redes de empresas, tendo como papéis centrais a distribuição justa de ônus e benefícios, reciprocidade, controle da liberdade de ação individual e o respeito ao interesse dos atores. As relações estabelecidas entre os diversos atores presentes na rede assumem importante papel na busca de bases competitivas sustentáveis. De acordo com esses autores as redes de empresas são formas de organização que, em vista das limitações de coordenação hierárquica e de governança política centralizada, emergiram para lidar com o problema da complexidade e o fenômeno da interdependência, o que constitui a lógica da governança que é associada à rede de empresas.

O formato organizacional está relacionado com a estrutura de governança adotada. Desse modo, foram identificados três tipos de governança: hierárquica (que se modela segundo os tradicionais instrumentos: dinheiro, poder e lei); de mercado (com a coordenação baseada na "mão invisível"); e *Networks* (desenvolvida através da dinâmica da negociação, reciprocidade e interdependência entre as partes envolvidas). Nesse sentido, em vista das limitações de coordenação hierárquica e de governança política centralizada, as redes de empresas se configuram como formatos organizacionais para lidar com os complexos e interdependentes problemas atuais, fatores estes que constituem a lógica da governança que é associada às redes de empresas (MESSNER E MEYER-STAMER, 2000).

ABORDAGENS ANALÍTICAS PARA O ESTUDO DA GOVERNANÇA	
Autores	Tipologias
Storper e Harrison (1991)	<i>All ring-no core</i> : a cadeia carece de líderes sistemáticos, configurando-se em uma relação entre iguais e sem qualquer tipo de hierarquia entre os agentes; <i>Core-ring with coordinating firm</i> : verifica-se algum grau de hierarquia, caracterizado pela presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia; <i>Core-ring with lead firm</i> : a diferença em relação à anterior é que a firma líder é dominante, de modo que as ações das outras empresas participantes da cadeia dependem das estratégias do líder; <i>All core</i> : não se verifica a conformação de uma rede de empresas, dado que as tarefas de produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada.
Gereffi (1994)	Cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo produtor (<i>producer-driven</i>), verificadas em indústrias como metal-mecânica, eletrônica e química, e as cadeias dirigidas pelo comprador (<i>buyer-driven</i>), encontradas nas indústrias têxteis, confecções, calçados, móveis e alimentos
	Governança local exercida pelo setor público , destacam-se ações visando a criação e a manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, como centros de formação profissional e treinamento de

<p>Humphrey e Schmitz (2000)</p>	<p>mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos, e agências governamentais de desenvolvimento.</p> <p>Governança local privada destaca-se o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento.</p> <p>Governança local Público-privada se configura no formato mais comum, envolvendo participação pública e privada, em âmbito local, por meio de redes de políticas locais e regionais e sua existência é importante para estimular os agentes do sistema produtivo a manter relações de cooperação e atuação conjunta e, assim, tornam-se decisivas no aproveitamento da condição de aglomerado.</p>
<p>Messner e Meyer-Stamer (2000),</p>	<p>Governança hierárquica (que se modela segundo os tradicionais instrumentos: dinheiro, poder e lei); Governança de mercado (com a coordenação baseada na "mão invisível"); e Networks (desenvolvida através da dinâmica da negociação, reciprocidade e interdependência entre as partes envolvidas).</p>

Quadro 09 - Abordagens analíticas para o estudo da governança

Os modelos de governança apresentados no Quadro 09 possibilitam identificar de que forma estão estruturadas as relações tanto de trocas, quanto as sociais, viabilizando a adoção de estratégias adequadas para o alcance de vantagens competitivas. Nesse sentido, e devido à importância de não só identificar como as relações são estabelecidas, mas, também, quais os elementos que podem interferir positiva ou negativamente numa rede é que se optou no presente trabalho pela utilização do modelo apresentado no item subsequente.

2.5.4.1 – Modelo de Governança em Redes

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança de redes de empresas é composta de firmas independentes que operam como uma entidade única nas tarefas que demandam atividades articuladas. Os valores existentes na rede guiam as ações dos atores, enfatizando a importância de elementos como caráter e confiança, podendo assim promover um comportamento cooperativo na rede. Os autores citados traçam uma estrutura que identifica condições para que a governança de redes seja capaz de emergir, como também os mecanismos sociais que permitem a coordenação e proteção das trocas interorganizacionais.

Ao identificar elementos que interferem na dinâmica das estruturas de governança presentes nas redes, os autores incorporam além dos fatores elencados pela Economia de Custos de Transação, os mecanismos sociais, mecanismos esses que são apontados nos estudos sobre governança como decisivos para que os objetivos propostos na formação das redes organizacionais sejam alcançados. Segundo os autores as condições necessárias para a governança de redes emergirem e prosperar são: incerteza na demanda do produto; trocas personalizadas com altos níveis de especificidade de ativos; tarefas complexas sob intensa pressão de tempo; e trocas frequentes entre os atores, conforme pode ser visto na Figura 06:

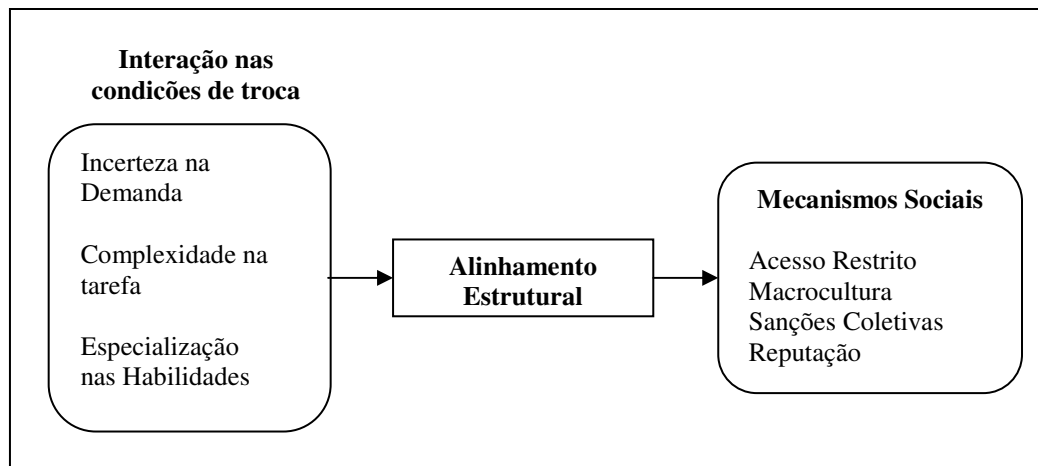


Figura 06 – Representação de como as interações de troca conduzem ao alinhamento estrutural e aos mecanismos sociais em governança de redes.

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti, (1997)

Nessa tentativa de explicar as razões pelas quais uma rede surge e tende a prosperar Jones Hesterly e Borgatti (1997) buscaram desenvolver uma Teoria Geral da Governança fornecendo um amplo conjunto de variáveis inseridas em duas dimensões: as condições de troca e os mecanismos sociais, as quais serão descritas abaixo:

- **Condições de troca** - Na perspectiva da ECT existem três condições de troca – incerteza, especificidade dos ativos e frequência, elementos esses segundo essa teoria determinam a forma de governança mais eficiente. Dentro da dimensão de troca estão inseridas algumas variáveis que buscam o entendimento de quais elementos podem influenciar a dinâmica da troca entre os atores de uma rede, segundo os autores citados, seriam elas:
 - **Incerteza na demanda do produto** - refere-se à incapacidade de uma organização ou indivíduo para prever acontecimentos futuros. (MILLIKEN, 1987). Essa incerteza pode vir de fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras, sindicatos ou mercados financeiros. A incerteza também pode ser gerada pela rápida evolução dos conhecimentos ou tecnologia, o que resulta em ciclos de vida de produtos curtos e torna a rapidez da informação um elemento crítico.
 - **Trocas personalizadas** – favorece o aparecimento de certo grau de dependência e eleva a necessidade de coordenação entre agentes envolvidos num determinado relacionamento. Numa dada situação em que um indivíduo decide não comprar mais o produto e ou serviço customizado, provavelmente o

vendedor terá grandes dificuldades, se é que conseguirá transferir este produto e ou serviço para outro cliente (TURETA *et al*, 2006). Faz-se necessário, portanto, um formato organizacional que promova a cooperação, a proximidade entre os atores e as trocas permanentes com o intuito de transmitir efetivamente conhecimento tácito às partes envolvidas (Jones, Hesterly e Borgatti. 1997) e assegurar o cumprimento daquilo que havia sido previamente acordado.

- **Frequência** – contratos repetidos através do tempo – Existe a preocupação na manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.

- **Tarefas complexas** – refere-se ao número de diferentes insumos necessários para completar um produto ou serviço.

- **Trocas frequentes** – refere-se à quantidade de interações de troca ocorridas entre os atores da rede. Quanto maior a frequência das transações maior a interação entre os atores no sentido de reforçarem seus laços de confiança, trocarem informações e compartilharem ideias e equipamentos. Nesse sentido, a frequência nas interações ao fortalecer os laços sociais favorece a diminuição de comportamentos oportunistas.

- **Mecanismos Sociais** – os mecanismos sociais segundo o modelo utilizado consistem em restringir o acesso às trocas, impondo sanções coletivas. Os problemas específicos de adaptação, coordenação e salvaguarda são superados nas redes com a utilização dos mecanismos sociais em vez de autoridade, de regras burocráticas, de normalização, ou de recursos jurídicos. As variáveis a serem consideradas com relação aos mecanismos de trocas, são:

- **Acesso Restrito** – atuação em mercados estratégicos e redução de parceiros no âmbito de uma rede através do estabelecimento de critérios para entrada na rede. Esse critério parte do princípio que quantos menos atores interagindo mais fácil será coordenação das transações.

- **Macrocultura** - representa os valores e suposições que norteiam e direcionam ações e comportamentos entre as unidades independentes da rede, especificando papéis, posições nos relacionamentos e convenções, além de funcionar como instrumento de coordenação das atividades interdependentes entre tais unidades para a realização de tarefas complexas. Sistema de

pressupostos e valores amplamente compartilhados por todos os participantes da rede.

- **Sanções Coletivas** - são empregadas na governança de redes por meio da definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis, com o objetivo de punir aqueles membros que violam as normas e os valores estabelecidos.

- **Reputação** – envolve aptidões, confiabilidade e outros atributos importantes que interferem nos níveis de confiança entre os membros. A reputação tem um papel fundamental na rede, pois esta que decide quem continuará mantendo interações de trocas sucessivas com os outros participantes.

As organizações não possuem somente relações umas com as outras, como também as mesmas organizações interagem com (os mesmos) terceiros, desta forma, um grupo maior está direta ou indiretamente conectado. Existe um alinhamento estrutural que pode ser analisado como uma função do número de participantes tais como fornecedores e clientes, o que facilita a disseminação de informações, normas e a formação de uma consciência coletiva entre os membros da rede que interagem uns com os outros, de como será as futuras interações e do grau de comunicação entre eles (GRANOVETTER, 1992, *apud* JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

O entendimento de como os mecanismos sociais (acesso restrito, macrocultura, sanções coletivas e reputação) coordena e protege as trocas na rede se dá por meio desse alinhamento, por ele se caracterizar como um condutor para a difusão de valores e normas, promovendo a coordenação entre unidades autônomas, e difundindo informações sobre o comportamento e estratégias das partes, promovendo a proteção de trocas customizadas, bem como possibilitando a governança de redes.

Pode-se perceber que os modelos de governança para APLs perpassam pelas relações de poder existentes entre os atores que compõem os referidos arranjos e para serem objeto de políticas públicas, os APLs devem ser antes avaliados no sentido de determinar sua estrutura produtiva, suas formas de inserção nos mercados e correspondentes formas de governança. É neste contexto que o relacionamento torna-se um fator preponderante para se promover o desenvolvimento de forma sustentável e competitiva para as empresas que fazem parte dos APLs.

Desse modo, para que seja possível inferir sobre a forma de governança a ser adotada, de modo que essa venha a contribuir com a melhoria dos níveis de competitividade das empresas, bem como dos níveis de sustentabilidade locais, escopo de análise do presente estudo, faz-se necessário conhecer quais os elementos que interferem na dinâmica do arranjo.

Diante dessa necessidade o modelo de governança em rede de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), se configura como uma ferramenta importante, na medida em que busca identificar quais os elementos que podem contribuir ou interferir no sucesso de uma rede, a partir da integração de elementos da Teoria de Custos de Transação e da Teoria da Rede Social. Em virtude da amplitude de variáveis consideradas no referido modelo é que no presente trabalho foi dada especial atenção ao mesmo.

A opção pelo modelo de rede apresenta-se para as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte como uma possibilidade de minimizar custos de transação, a partir da articulação entre os diferentes atores com os quais essas empresas interagem, no entanto, a eficiência dessa interação pode ser afetada por divergências causadas por conflitos de interesses. O aumento da confiança pode contribuir no alcance de vantagens competitivas, no sentido em que, facilita as formas de negociação entre as organizações e os outros atores presentes no arranjo, bem como pode contribuir com a proposta de desenvolvimento local sustentável, promovendo a compreensão mútua e recíproca em torno de um projeto social mais amplo.

2.7 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE NOS APLs.

O presente tópico tem por objetivo evidenciar as relações de interdependência entre os conceitos de governança, sustentabilidade e competitividade no âmbito dos APLs, evidenciada na Figura 07.

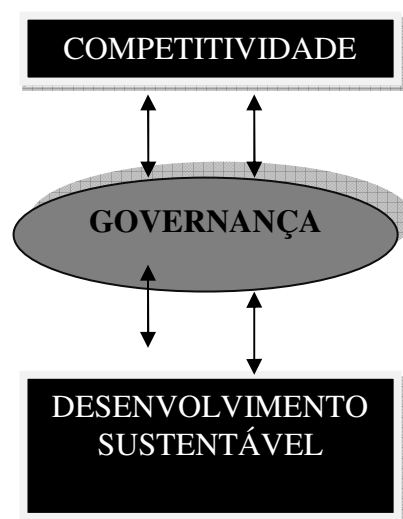


Figura 07 – Relação de interdependência entre governança, competitividade e sustentabilidade no âmbito dos Arranjos Produtivos Local.

A visão de sustentabilidade parte da construção de um novo padrão de comportamento por parte dos agentes produtivos, governos e sociedade, da necessidade de gerar métodos para analisar as relações sociais existentes entre eles, bem como das exigências de manter a competitividade numa ótica sistêmica.

A competitividade bem como a capacidade de prolongar a existência de um APL são medidas pela habilidade de competição de suas empresas e, por extensão, por sua trajetória evolutiva em termos de crescimento da produção, geração de empregos, desenvolvimento tecnológico e inserção no mercado interno e internacional, e é fortemente condicionada por suas raízes históricas, pelo processo de construção institucional, pelo tecido social, e pelos traços culturais locais. Esses fatores condicionam à especialização produtiva local, a possibilidade de surgimento de liderança local, a existência de confiança entre agentes locais como base para ações conjuntas de cooperação e divisão de trabalho, a criação de instituições de apoio às empresas, e a estrutura de governança prevalecente (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007; STAMER, 2000; NORONHA e TURCHI, 2005).

As formas de garantir a sustentabilidade em uma determinada região passam pelo estabelecimento de ações que permitem uma maior interação entre os diversos atores e a construção e articulação dos processos através de mecanismos institucionais para a manutenção adequada das políticas desenvolvimentistas, que promovam a competitividade.

Nesse sentido, a governança como uma ferramenta para o equilíbrio entre a competitividade dos arranjos produtivos locais e o desenvolvimento local sustentável, aparece no sentido em que se configura como um importante fator de mudança, pois não se restringe a um segmento específico, mais permeia diversas ações da sociedade, lida com pessoas, inovação, políticas e relacionamento impulsionando a uma mudança de comportamento, de atitudes que busca a construção de um novo desenvolvimento dito sustentável.

Considerando que o processo de desenvolvimento sustentável pressupõe uma mudança de comportamento por parte dos atores dos APLs, devem-se incluir, além dos agentes produtivos, a participação de representantes do poder local e de outros níveis com relevância para a especialidade do APL, instituições com atuação nos territórios dos APLs, organizações associativas e comunitárias relacionadas ao negócio em foco, pois é praticamente impossível que esta mudança ocorra sem um trabalho efetivo de governança dos APLs, do fortalecimento entre as relações sociais, tendo em vista que as redes podem favorecer não apenas o desenvolvimento das pessoas e entidades, mas também o da sociedade, tornando-se um instrumento de cidadania democrática.

Observa-se que tanto a competitividade que deseja ser alcançada por uma estratégia baseada na interação de diversos atores, quanto um desenvolvimento que considere não apenas perspectivas econômicas, mas que busque um equilíbrio entre o social, o econômico e o ambiental, necessitam para sua operacionalização da participação de todos os elos envolvidos nesses processos, no entanto, a maior dificuldade no que tange ao alcance de melhorias na competitividade em um APL e na sustentabilidade do desenvolvimento das localidades onde os mesmos estão inseridos, é a articulação de atores de diversos segmentos, com diversas relações de poder, com diferentes níveis de informação, em torno de objetivos comuns, e sensibilizar esses atores quanto ao fato de que independente de atuarem em rede ou não, fazemos parte de um mesmo sistema e que se cada um se concentrar unicamente nas vantagens individuais todos sofrerão as consequências.

Por isso o conceito de governança enquanto articulação entre esses atores traz a possibilidade de que a partir das interações e do fortalecimento dessas relações, seja possível incrementar o nível de transparência e de participação nos processos de tomada de decisão; melhorar o nível de conhecimento reduzindo assim as assimetrias entre os atores e assim a partir da colaboração e cooperação contribuir com o desenvolvimento das localidades, elemento esse que contribuiria diretamente com a melhoria dos fatores que podem interferir na dinâmica competitiva. E ainda, contribuir para que as premissas do desenvolvimento sustentável em âmbito regional e até global possam ser viabilizadas, na medida em que, tanto o global interfere no local, quanto uma mudança numa perspectiva local onde seria teoricamente mais fácil, devido ao espectro de atuação efetuar as mudanças necessárias, acabaria por interferir em esferas maiores, ou seja, o desenvolvimento local afetaria o regional e esse por sua vez o global.

Após uma breve contextualização das variáveis-chaves para o presente estudo, fica clara, a relação de interdependência entre os construtos governança, competitividade e sustentabilidade nos Arranjos Produtivos Locais, tendo em vista que, os arranjos são estabelecidos a partir de formas de cooperação entre atores de segmentos diversos como forma de obter vantagens que isoladamente não seriam conseguidas, tais vantagens são delimitadas pelo contexto no qual tais arranjos estão inseridos, ou seja, pelas variáveis que determinam as possibilidades de desenvolvimento locais numa ampla perspectiva.

Diante do exposto, o próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que auxiliaram que as relações aqui abordadas fossem evidenciadas de forma prática, reforçando os elementos teóricos aqui apresentados.

CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever as diretrizes metodológicas que nortearam a presente pesquisa, as técnicas e procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos para o alcance dos objetivos propostos. Os procedimentos metodológicos utilizados justificam-se na medida em que contribui para facilitar a compreensão da relação entre governança, sustentabilidade e competitividade, relação esta que se apresenta como problema central deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Com o objetivo de analisar como as diferentes formas de governança encontradas nos Arranjos Produtivos locais podem interferir nos níveis de sustentabilidade de espaços geográficos e na competitividade de setores e segmentos específicos, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório com abordagens quanti-qualitativas conduzidas sob a forma de estudo de casos múltiplos, concordando com Gil (1991) de que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O estudo exploratório, denominado por Richardson *et al* (1999) de “Pesquisas para formular teorias” caracteriza-se por tentar descobrir relações entre fenômenos, no qual pesquisadores estudam um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar. “Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação”. Richardson *et al* (1999, p. 17).

Os dados primários foram levantados através da aplicação de questionários, entrevistas e observação não participante, complementadas com o auxílio do diário de campo. Já os dados secundários foram levantados a partir da revisão da literatura existente, relatórios e documentos relacionados ao setor de confecções.

A revisão da literatura das áreas de interesse neste trabalho foi realizada através de pesquisa bibliográfica e documental com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o estado da arte acerca dos conceitos de Arranjos Produtivos Locais, Competitividade, Desenvolvimento Sustentável e Governança, mais representativos na literatura, bem como levantar dados e informações disponíveis e necessários para caracterização da cadeia

têxtil/confeccões em nível mundial, nacional e local e também sobre a competitividade do setor de confeccões no âmbito local, nacional e mundial.

Os aspectos relevantes da pesquisa são discutidos através de um estudo de casos múltiplos, pertinente aos APLs de confeccões de Campina Grande-PB e João Pessoa-PB, com múltiplas unidades de análise, tratadas junto aos atores dos arranjos, de modo a atender aos objetivos propostos no presente trabalho. As unidades principais, desse modo, são os APLs no seu todo, com os participantes agrupados em unidades de análise, ou seja, empresas, instituições e cooperativas/associações.

Para Yin (2001) o estudo de caso é definido como a investigação empírica de um fenômeno que dificilmente pode ser isolado ou dissociado do seu contexto. Nesse sentido o estudo de casos múltiplos apresenta-se como variantes do desenho do estudo, onde, além de facilitar a verificação de similaridades ou diferenças entre os casos estudados, permite estabelecer que um estudo seja complementar a outro, favorecendo uma melhor unidade de análise.

Para atender ao problema central deste estudo, o mesmo foi dividido em cinco etapas: 1) a identificação dos APLs de acordo com a metodologia proposta por Suzigan (2006); 2) a mensuração dos níveis de sustentabilidade dos municípios estudados utilizando a metodologia proposta por Martins e Cândido (2008); 3) a identificação dos níveis de competitividade das empresas de confeccões dos APLS estudados, utilizando um questionário adaptado do modelo proposto por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997); e 4) a identificação das estruturas de governança com a aplicação de entrevistas, cujo roteiro foi baseado no modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) junto às mesmas empresas estudadas anteriormente, e aos atores e as instituições presentes nos arranjos estudados; e por último, a apresentação das possíveis relações entre os três constructos analisados.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Este item tem por objetivo detalhar cada uma das etapas listadas anteriormente, explicitando assim os métodos e técnicas que foram utilizados em cada uma delas, tanto para a coleta de dados quanto para as suas análises, bem como a justificativa para sua utilização e os universos e amostras estudados.

3.2.1 – Primeira Etapa: Identificação dos Arranjos Produtivos Locais.

Na primeira etapa da pesquisa para a escolha dos APLs estudados foi tomado como referência o estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2006), sobre a identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil, cuja metodologia aplicada foi adaptada as especificidades da estrutura industrial de cada estado, a partir de filtros e variáveis de controle, descritas anteriormente no referencial teórico.

No caso da Paraíba, a metodologia adotada considerou o Estado na categoria dos menos industrializados. A partir disso, foram definidos os parâmetros mínimos para selecionar as aglomerações existentes no Estado:

- Quociente Locacional maior do que 1;
- Participação no total do emprego da classe no estado igual ou maior a 1%;
- Número de estabelecimentos igual ou maior a 5.

O mapeamento no Estado da Paraíba identificou 20 APLs em diversas atividades econômicas, citados no quadro 07:

Municípios	Arranjos Produtivos Locais
Catolé do Rocha	– Tecidos e confecções
Patos	– Couro e calçados – Esquadrias de Metal
Areia	– Cachaça
Junco do Seridó e Pedra Lavrada	– Produtos Cerâmicos
Campina Grande	– Tecidos e Confecções – Couro e Calçados – Esquadrias de Metal – Madeiras e Móveis – Artefatos de plástico – Máquinas e equipamentos – Colchões
João Pessoa	– Artefatos Têxteis e Tecidos – Couro e Calçados – Produtos de Metal – Madeira e Móveis – Desenvolvimento de Software
Guarabira	– Artefatos têxteis e tecidos – Produtos Cerâmicos – Fabricação de produtos cerâmicos refratários e não-refratários

Quadro 10: APLs localizados no Estado da Paraíba
Fonte: Suzigan (2006)

Conforme a metodologia citada foram delimitados 04 (quatro) APLs de confecções na Paraíba – Campina Grande, Catolé do Rocha, Guarabira e João Pessoa, no entanto, para o presente estudo foi feito um recorte a partir da dos critérios considerados na metodologia

utilizada, reduzindo o estudo aos APLs de Campina Grande e João Pessoa, pelo fato de que ambos são caracterizados como vetores de desenvolvimento local. Desse modo, pode-se estabelecer a comparação entre os dois, objetivando encontrar subsídios que indicassem a relação entre a governança adotada e os níveis de competitividade e sustentabilidade encontrados.

A diminuição do escopo de análise se justifica também na medida em que se tratando de uma tese, faz-se necessário o cumprimento de tempo para a conclusão do trabalho, o que poderia ser comprometido caso se optasse por todos os arranjos. No entanto, trabalhos científicos tem como objetivos além de elucidar questionamentos levantados, apresentar elementos para que outros trabalhos possam ser elaborados, sendo assim, pode-se sugerir que trabalhos posteriores priorizem os APLs negligenciados neste e desse modo ofereça oportunidades para uma comparação mais detalhada.

3.2.2 – Segunda Etapa: Identificação dos Índices de Sustentabilidade dos Municípios de Campina Grande – PB e João Pessoa – PB.

No que se refere à identificação dos índices de sustentabilidade das localidades estudadas foi utilizada a metodologia de Martins e Cândido (2008), em virtude de a mesma contemplar numa perspectiva ampla informações acerca dos aspectos social, demográfico, econômico, político-institucional, ambiental e cultural, visando contribuir com a operacionalização da proposta de desenvolvimento sustentável, bem como pela possibilidade de sua utilização para localidades. O conjunto de variáveis inseridas nas dimensões abordadas na metodologia é descrito no Quadro 11:

DIMENSÃO	VARIÁVEIS
DIMENSÃO SOCIAL	Esperança de vida ao nascer
	Mortalidade Infantil
	Prevalência da desnutrição total
	Imunização contra doenças infecciosas infantis
	Oferta de Serviços básicos de saúde
	Escolarização
	Alfabetização
	Escolaridade
	Analfabetismo funcional
	Famílias atendidas com programas sociais
	Adequação de moradia nos domicílios
	Mortalidade por homicídio

DIMENSÃO	VARIÁVEIS
	Mortalidade por acidente de transporte
DIMENSÃO DEMOGRÁFICA	Crescimento da população Razão entre a população urbana e rural Densidade demográfica Razão entre a população masculina e feminina Distribuição da População por faixa etária
DIMENSÃO ECONÔMICA	Produto Interno Bruto per capita Participação da Indústria no PIB Saldo da balança comercial Renda Familiar per capita em salários mínimos Renda per capita Rendimentos provenientes do trabalho Índice de Gini de distribuição do rendimento
DIMENSÃO POLÍTICO- INSTITUCIONAL	Despesas por função: com Assistência Social, Educação, Cultura, Urbanismo, Habitação Urbana, Gestão Ambiental, Ciência e Tecnologia, Desporto e Lazer, Saneamento Urbano, Saúde. Acesso a Serviço de Telefonia Fixa Participação nas Eleições Número de Conselhos Municipais Número de Acessos a Justiça Transferências Intergovernamentais da União
DIMENSÃO AMBIENTAL	Qualidade das águas: Aferição de Cloro residual, de Turbidez, de Coliformes Totais. Tratamento das águas: tratada em ETAs e por desinfecção Consumo Médio per Capita de Água Acesso ao sistema de abastecimento de água Tipo de esgotamento sanitário por domicílio Acesso a coleta de Lixo urbano e rural
DIMENSÃO CULTURAL	Quantidade de Bibliotecas Quantidade de Museus Quantidade de Ginásios de esportes e estádios Quantidade de Cinemas Quantidade de Unidades de ensino superior Quantidade de teatros ou salas de espetáculos Quantidade de Centros cultural

Quadro 11 - Variáveis da sustentabilidade

Fonte: Martins e Cândido (*op. cit.*)

As informações referentes aos indicadores dos municípios de João Pessoa – PB e de Campina Grande – PB foram extraídas do livro “Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios – IDSM: metodologia para cálculo e análise do IDSM e classificação dos níveis de sustentabilidade para espaços geográficos” Martins e Cândido (*op. cit.*).

A metodologia de Martins e Cândido (2008) contempla 46 indicadores distribuídos nas seis dimensões anteriormente destacadas. De acordo com esta proposta metodológica, quando os indicadores são escolhidos deve-se definir o tipo de **relação** que cada uma deles tem com o entorno geral. Dessa forma, para cada indicador é necessário identificar se o

mesmo mede uma situação em que, ao aumentar seu valor, favorece ou desfavorece o processo de desenvolvimento. Assim pode-se afirmar que a variável apresenta uma **relação positiva** quando verificado que, quanto maior o indicador melhor será índice e quanto menor o indicador pior será o índice, do mesmo modo, pode-se afirmar que essa **relação negativa** quando verificado que, quanto maior o indicador pior será o índice; quanto menor o indicador, melhor será o índice.

Após identificar a relação positiva ou negativa da variável com o processo de desenvolvimento sustentável, a operacionalização para o cálculo do índice é feita a partir de fórmulas que reconhecem essas relações e permitem a análise da sustentabilidade através da agregação de todos os índices.

Quando a relação é positiva:

$$I = (x-m)/(M-m)$$

Quando a relação é negativa:

$$I = (M-x)/(M-m)$$

Onde:





I = índice calculado para cada estado e municípios analisados; x = valor de cada variável em cada estado ou município;

m = valor mínimo identificado nessas localidades;

M = valor máximo identificado nessas localidades.

Os valores mínimos e máximos de cada variável foram definidos utilizando para o cálculo dos índices referentes aos Municípios da Paraíba a base de dados foi formada com todos os municípios (223) do Estado. A partir da identificação desses extremos, foi aplicada a fórmula conforme o tipo de relação positiva ou negativa, cujo resultado consistiu nos valores observados com relação à sustentabilidade dos municípios em estudo. Após a transformação das variáveis em índices, foi realizada a agregação desses índices por dimensão através da média aritmética, chegando-se ao IDSM social, demográfico, econômico, político-institucional, ambiental e cultural do município em questão. O IDSM final foi calculado através da média aritmética dos IDSM das dimensões (MARTINS E CÂNDIDO, 2008).

Para representar esses índices referentes a cada variável, é utilizado um conjunto de cores que correspondem aos níveis de sustentabilidade encontrados em cada localidade, conforme o Quadro 12, a seguir:

Índice (0-1)	Coloração	Performance
0,7501- 1,000		Ideal
0,5001-0,7500		Aceitável
0,2501-0,5000		Alerta
0,0000-0,2500		Crítica

Quadro 12 - Classificação e representação dos índices em níveis de sustentabilidade.

Fonte: Martins e Cândido (*op. cit.*)

Como se pode observar o quadro apresenta parâmetros para identificação dos níveis de sustentabilidade das localidades. Os índices de sustentabilidade com valores entre 0,0000 e 0,2500 foram representados pela cor vermelha e caracterizados com performance que revela um estado crítico de sustentabilidade; os índices com valores entre 0,2501 e 0,5000 foram representados pela cor laranja e caracterizados com performance que revela um estado ou situação de alerta; os índices com valores entre 0,5001 e 0,7500 foram representados pela cor verde claro e caracterizados com performance que revela um estado ou situação aceitável; e por último, os índices com valores entre 0,7501 e 1,0000 foram representados pela cor verde brilhante e caracterizados com performance que revela estado ou situação ideal de sustentabilidade.

Essa representação gráfica possui suas fragilidades, pois ao estabelecer índices, informações relevantes podem ser negligenciadas, fragilidade essa que não é peculiar apenas ao modelo adotado, mas a todos os modelos que utilizam índices para representação de realidades complexas. Tendo em vista que, mesmo quando a situação da sustentabilidade for apresentada como aceitável ou ideal, faz-se necessário, um estudo detalhado de cada variável que compõe as dimensões abordadas. Entretanto, a visualização em cores facilita a comunicação e o entendimento para todos os atores sociais, uma vez que se sabe que ao tratar da sustentabilidade faz-se necessária a participação de todos os sujeitos inseridos numa dada localidade, diante disso torna-se oportuno uma comunicação clara e objetiva.

Essa clareza e objetividade bem como a possibilidade da utilização desse modelo no nível local, justificam sua escolha no presente estudo.

3.2.2.1 – Tratamento e Análise dos Dados Referentes à Sustentabilidade

Os passos seguidos para o tratamento e análise dos dados referentes à sustentabilidade foram:

- 1) Descrição da dimensão.
- 2) Apresentação dos indicadores.
- 3) Descrição do indicador e importância do mesmo.
- 4) Cálculo do índice e estabelecimento da *performance*.
- 5) Comparação entre as realidades de Campina Grande e João Pessoa.
- 6) Sugestões para a melhoria ou permanência das realidades encontradas.
- 7) Balanço dos resultados obtidos.
- 8) Análise Geral da dimensão.

Após a análise das seis dimensões, é apresentado o IDSM final do município de João Pessoa e do município de Campina Grande e apresentada a sua classificação, através da *performance* obtida, ou seja, ideal, aceitável, alerta ou crítica.

3.2.3 – Terceira Etapa: Análise da Competitividade do APLs de Confeccões de João Pessoa e de Campina Grande.

Para a análise da competitividade dos APLs de confecções de João Pessoa e de Campina Grande foi utilizado o modelo proposto por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) tendo em vista que em seu arcabouço conceitual aborda os determinantes da competitividade em três níveis que envolvem os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos, tendo a preocupação da adequação do modelo para a realidade dos Arranjos Produtivos Locais. O instrumento foi estruturado com o auxílio do *software* de pesquisa *SPHINK*. Dessa forma, foram aplicados questionários contemplando as dimensões propostas pelo modelo de competitividade, conforme dados do Quadro 13:

Fatores determinantes da competitividade em APL	Dimensões	Variáveis
Fatores Sistêmicos	Determinantes estruturais	Características da cadeia têxtil/confecções
	Determinantes internacionais	Oscilação nas demandas de mercado
		Flexibilização das estruturas
		Formas de relacionamento entre empresas

	Determinantes políticos-institucionais	Inconstância de políticas de apoio e/ou falta de apoio governamental
	Determinantes macro-econômicos	Carga tributária e encargos sociais
Fatores Estruturais	Configuração do APL	Origem do APL
		Caracterização do APL
		Desempenho e capacitação
		Estruturação do APL
		Articulação na cadeia produtiva
	Regime de incentivo e regulação da concorrência	Localização
		Financiamentos
		Informalidade
		Mão de obra qualificada e de treinamento
		Incentivos das instituições de apoio, sindicatos e governos
		Inexistência de mecanismos de cooperação entre as pequenas empresas
		Falta de atualização tecnológica
		Investimentos no setor
		Políticas para reestruturação do setor
		Incentivos das instituições de apoio, sindicatos e governos.
	Mercado	Área de influência
		Concorrência interna
Ausência de marcas consolidadas		
Valorização do produto local		
Acesso a mercados internacionais		
Fatores empresariais	Gestão competitiva	Planejamento e Gerenciamento
		Controle financeiro
		Estratégia mercadológica
		Práticas gerenciais cooperativas
	Inovação	Inovação na gestão
		Inovação no processo
		Inovação no produto
		Inovações tecnológicas
		Fontes de informações para inovações
	Produção	Atualização do sistema de produção
		Desempenho produtivo
		Métodos de produção
	Recursos humanos	Qualificação
		Capacitação e treinamento
		Flexibilidade
		Comprometimento e estímulo a produtividade

Quadro 13: Fatores determinantes da competitividade.
 Fonte: Adaptado de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997)

O universo desta etapa da pesquisa foi constituído por todas as empresas que formam os APLs de confecções de João Pessoa e de Campina Grande, utilizando-se como referência o cadastro industrial da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP (2006).

Segundo dados do cadastro da FIEP (2006) o número de empresas no ramo de confecções no município de João Pessoa somavam 58 (cinquenta e oito) empresas. No entanto, foi constatado através de pesquisa direta que 39 (trinta e nove) empresas estariam aptas a participar da pesquisa – 19 (dezenove) empresas deixaram de funcionar, ou mudaram

o ramo de atuação, ou mudaram o endereço, ou ainda, apenas comercializam confecções. Desse universo, 12 (doze) empresas (30,76%) foram selecionadas, através de amostragem por acessibilidade, para participarem da pesquisa.

No caso do município de Campina Grande o cadastro mostra que em 2006, o número de empresas atuantes no segmento estudado somava 93 (noventa e três) empresas, das quais 31 (trinta e uma) foram localizadas (32%), as demais ou encontravam-se fechadas ou seu endereço atual e telefones eram desconhecidos. Desse universo, foi retirada uma amostra de 21 (vinte e uma) empresas utilizando-se também do critério de acessibilidade.

Os critérios utilizados para delimitação dos participantes da amostra foram: fazerem parte do cadastro da FIEP, desse modo, trabalhou-se com empresas formais, e atuarem no ramo de confecções e vestuário na atividade de industrialização. Desse modo, foram pesquisadas empresas de pequeno e médio porte situadas nos municípios estudados.

O instrumento de pesquisa utilizado para medir a competitividade consistiu em um questionário estruturado, abordando os determinantes da competitividade em três níveis, os quais envolvem os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos, descritos anteriormente. O questionário foi composto de questões abertas e fechadas com questões de múltipla escolha (APÊNDICE I).

O instrumento utilizado nesta etapa foi aplicado junto aos dirigentes das empresas ou responsáveis por elas, a partir de visitas técnicas. Um pré-teste foi realizado com 05 empresas de modo a verificar a clareza das perguntas e assim minimizar a probabilidade de um viés que pudesse levar a análises equivocadas, tendo em vista que, mensurar os níveis de competitividade trata-se de uma tarefa complexa, dado o número de variáveis que estão inseridas no escopo dessa análise.

3.2.3.1 – Tratamento e Análise dos Dados Relacionados à Competitividade dos APLs de Confecções de João Pessoa e de Campina Grande.

Para auxiliar a análise da competitividade foram estabelecidos parâmetros para cada variável dentro de cada dimensão abordada. Todos os resultados dos questionários respondidos foram inseridos no software de pesquisa *SPHINX*, para que fossem organizados e sistematizados. A forma de abordagem adotada para análise dos resultados foi quantitativa, ou seja, a partir dos critérios estabelecidos para a análise e dos resultados obtidos, estabeleceu-se se a situação encontrada para cada variável estudada era favorável ou desfavorável, em seguida contabilizou-se o percentual de variáveis favoráveis e o percentual de variáveis

desfavoráveis para cada dimensão. Com isso, a verificação do nível de competitividade de cada arranjo em relação aos fatores sistêmicos, estruturais e gerenciais pode ser evidenciada, podendo-se a partir desses resultados se estabelecerem comparações entre os dois arranjos considerados no estudo. Como o modelo utilizado apresenta variáveis referentes tanto ao nível micro, quanto ao nível macro, foram utilizados dados primários e secundários, para essa análise.

3.2.4 – Quarta Etapa: Descrição e Análise da Estrutura de Governança dos APLs

Para a análise das variáveis de governança do Arranjo Produtivo Local, a pesquisa tomou como ponto de referência o modelo proposto por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) em virtude do mesmo considerar, em detrimento dos demais modelos apresentados, uma quantidade maior de fatores que são significativos nos estudos acerca de governança, bem como pelo mesmo ser delineado especificamente para estruturas de governança em redes, o que se aplica ao presente trabalho.

O modelo conforme descrito no referencial teórico analisa as estruturas de governança em rede a partir de duas dimensões: condições de troca e mecanismos sociais. Para a análise da dimensão condições de troca são consideradas as seguintes categorias de estudo: incerteza na demanda do produto; trocas personalizadas com altos níveis de especificidade de ativos; tarefas complexas sob intensa pressão de tempo; e trocas frequentes entre os atores. Em relação aos mecanismos sociais as variáveis consideradas são: Acesso Restrito, Macroculutura, Sanções Coletivas e Reputação, descritas no referencial teórico.

O modelo adotado apresenta dimensões que precisam ser consideradas na análise das estruturas de governança em redes e que segundo os autores podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma rede. A partir da literatura acerca do modelo, bem como de outros trabalhos sobre governança, foram estabelecidos as dimensões, as categorias, os indicadores e os critérios que permitissem inferir qual situação do arranjo estudado, conforme descrito no Quadro 14:

DIMENSÕES	CATEGORIAS	INDICADORES	CRITÉRIOS
	Incerteza na demanda	Terceirizações e Subcontratações	Quanto maior a parceria firmada com empresas terceirizadas e subcontratadas, maior a capacidade de respostas às demandas externas, dado o foco nas atividades principais.
		Mudanças nas preferências dos consumidores	Quanto maior as oscilações nas preferências dos consumidores, maior a necessidade de adequação da estrutura organizacional da rede para atender satisfatoriamente ao seu público-alvo.

Condições de troca		Evolução dos conhecimentos e das tecnologias	Quanto maior o acompanhamento de novos conhecimentos e de tecnologias viabilizadoras do desenvolvimento de produtos e serviços, maior a necessidade de estreitar os laços sociais entre os atores para que haja um repasse das inovações ocorridas.
		Grau de obsolescência	Quanto maior a comercialização de produtos e serviços com ciclo de vida curto, maior a necessidade de uma estrutura flexível e de interações frequentes entre os membros da rede para facilitar a troca de informações e a transferência de conhecimentos.
		Sazonalidade	Quanto maior a sazonalidade do produto, maior a necessidade de integração e escolha das estratégias mais vantajosas entre os membros da rede.
	Trocas Personalizadas	Troca de ideias e informações	Quanto maior a difusão de informações sobre as ideias e estratégias das empresas inseridas na rede, maior o êxito no atendimento de necessidades específicas nas relações de troca.
		Identificação de oportunidades e geração de novas ideias	Quanto maior a visualização de oportunidades e o incremento de ideias na rede, maior as chances de ganhar e/ou sustentar vantagem competitiva frente às demais empresas que se encontram fora da rede.
		Compartilhamento de equipamentos	Quanto maior o compartilhamento de máquinas e equipamentos entre os membros da rede, maior a retenção dos custos de transação e maior a possibilidade de adequação as inovações tecnológicas.
	Tarefas Complexas	Quantidade de insumos utilizados na fabricação do produto	Quanto maior a utilização de inputs diferenciados usados no processo de fabricação, mais complexo será o gerenciamento destes e maior a necessidade de integração entre os membros da rede.
		Número de etapas do processo produtivo	Quanto maior o número de etapas do processo produtivo maior a necessidade de atividades coordenadas que possibilitem a redução dos custos de transação.
		Número de produtos e de mercados-alvo atendidos	Quanto maior a diversidade na linha de produtos oferecidos maior a oportunidade de atuar competitivamente no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente.
	Trocas Frequentes	Presença de respeito e atenção à opinião alheia.	Quanto maior as atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias expostas pelos integrantes da rede, maior será a capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros.
		Compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede	Quanto maior a frequência na troca de experiências entre as partes, maior será a indução de práticas cooperativas, o que corrobora para diminuição do oportunismo.
		Interação entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento	Quanto maior a interação entre os atores conectados direta e indiretamente à rede, maior o fortalecimento para solicitações de ações que visem o desenvolvimento comum.
		Incidência de conflitos entre as partes	Quanto maior a superficialidade nos relacionamentos interorganizacionais (pessoais e institucionais), maior a existência de desentendimentos entre os participantes da rede.

		Transmissão das informações a todos os membros da rede	Quanto maior a transparência na transmissão das informações entre os membros da rede, maior a existência de um ambiente de confiança, traduzido pelo senso de coletividade e aprendizagem compartilhada.
		Diferenças de poder entre os atores	Quanto maior a diferença de poder entre os integrantes da rede maior a necessidade de serem estabelecidos mecanismos de controle sociais capazes de reduzir tensões e incertezas na execução das atividades.
Mecanismos Sociais	Acesso Restrito	Número de participantes da rede	Quanto maior o número de participantes de uma rede, maior será a dificuldade em se ajustar aos objetivos e estratégias, elevando os custos de coordenação e a possibilidade de comportamentos oportunistas.
		Existência de critérios para a participação na rede	Quanto maior a existência de condições e critérios para a homogeneidade entre os participantes da rede menor a existência de assimetrias de expectativas, habilidades e objetivos entre as partes o que facilita a adaptação mútua.
	Macrocultura	Programas de aprendizagem	Quanto maior a interação das empresas com as instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, UNIVERSIDADES ENTRE OUTRAS), maior será a transferência de conhecimento mútuo.
		Eventos, feiras, festivais, conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes.	Quanto maior a participação dos integrantes da rede em eventos e feiras comerciais, maior a possibilidade de criar e potencializar as relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas.
		Sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva	Quanto maior a incorporação de princípios voltados para o coletivo entre os membros da rede, maior será o compartilhamento de valores e compreensões compartilhadas entre eles, o que pode reduzir os custos de coordenação.
	Sanções Coletivas	Existência de parâmetros aceitáveis de comportamento	Quanto maior a existência de parâmetros aceitáveis de comportamento dentro do grupo, mais confiáveis serão as trocas havendo, sobretudo, redução dos custos com monitoramento na rede.
		Punições para os que descumprirem as regras estabelecidas	Quanto maior a violação das normas e valores pré-estabelecidos internamente a rede, maiores serão as punições que podem variar de advertência, afastamento e, em último caso, expulsão.
	Reputação	Nível de confiança entre os atores da rede	Quanto maior a construção de relacionamentos interpessoais duradouros entre os atores da rede, maior será a adoção de comportamentos coerentes com as condições pré-estabelecidas.
Informações sobre comportamentos passados dos membros da rede		Quanto maior o acesso a informações precisas sobre a conduta dos integrantes da rede, maior será a confiabilidade para realização de trocas sucessivas, projetos comuns e redução de incertezas comportamentais.	

Quadro 14: Teoria Geral da Governança em Redes.
Fonte: Adaptado de Jones, Hesterly e Borgatti, (1997).

Como o objetivo do modelo escolhido é identificar aspectos relacionados aos fatores que podem interferir no desempenho de uma rede, o primeiro passo consistiu em mapear os

atores estão no APL e que estão diretamente ligados ao setor de confecções nos municípios de Campina Grande e de João Pessoa. Após o mapeamento dos atores dos referidos arranjos, foi elaborado o roteiro das entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas junto aos representantes das empresas, das cooperativas, das associações e das instituições. O roteiro das entrevistas foi elaborado levando em consideração as variáveis inerentes ao modelo de governança adotado.

Em relação à obtenção dos dados referentes à Dimensão Mecanismos de Troca, esses foram buscados junto aos empresários do setor de confecções dos dois municípios. Como muitas das variáveis abordadas nessa dimensão foram trabalhadas quando da análise dos níveis de competitividade dos arranjos, esses dados foram obtidos a partir da releitura dos questionários respondidos pelos empresários na etapa anterior do presente estudo.

Para a obtenção dos dados referentes à Dimensão Mecanismos Sociais foram feitas entrevistas junto aos representantes das cooperativas, das associações e das instituições dos arranjos, no total de dez entrevistas. Para a composição da amostra considerou-se como primeiro critério a representatividade institucional e a acessibilidade. Buscou-se dessa forma realizar entrevistas com representantes qualificados, que são entendidos como aqueles que têm uma qualificação específica, seja pela vivência, seja pelo conhecimento sobre a temática (PATTON, 2002). De acordo com esse autor, as entrevistas (APÊNDICES III e IV) com informantes qualificados permitem avançar na compreensão de temas ausentes ou não revelados com a aplicação de outras técnicas, em especial o sentimento coletivo, percepções e estratégias comuns ao grupo de agentes envolvidos.

Vale salientar que o mapeamento dos atores do arranjo, não se configurou como tarefa das mais fáceis, no sentido em que, não existe um banco de dados com tais informações e muitas dessas informações disponíveis estão desatualizadas. Nesse sentido, foi utilizada a metodologia “bola de neve” (BERNARD, 1995), pois os próprios entrevistados serviram como elos, na medida em que se conseguia uma entrevista, o entrevistado fornecia dados e contatos para que outras entrevistas pudessem ser realizadas. A realização das entrevistas levou um considerável período de tempo, uma vez que, mesmo se tratando de pessoas diretamente envolvidas com ações para o setor de confecções, a maioria ofereceu forte resistência em participar da pesquisa.

3.2.4.1 - Tratamento e Análise dos Dados Relacionados à Descrição e Análise da Estrutura de Governança dos APLs de João Pessoa e de Campina Grande.

Para a análise dos dados obtidos nessa etapa do estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo sob a forma de abordagem qualitativa. Assim, o número de entrevistas realizadas não se definiu como uma amostragem, mas a partir da identificação da pertinência de seus conteúdos.

Bardin (1977) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Diante do elucidado pode-se afirmar que a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994).

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 1977).

Cronologicamente, a análise de conteúdo pode abranger as seguintes fases:

- Pré-análise – organiza-se o material a ser analisado. De acordo com os objetivos e questões de estudo, define-se, principalmente, unidade de registro, unidade de contexto, trechos significativos e categorias;
- Exploração do material – aplica-se o que foi definido na fase anterior. Pode haver a necessidade de se fazer várias leituras de um mesmo material;
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – Nessa fase deve-se desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto. Sem excluir as informações estatísticas, a busca deve se voltar, por exemplo, para as ideologias, tendências e outras determinações características dos fenômenos estudados (MINAYO, 1994).

Para definição das categorias analíticas foi utilizado o modelo fechado onde o pesquisador decide *a priori* as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico que submete frequentemente à prova da realidade (LAVILLE e DIONNE, 1999). Desse modo, as

categorias analíticas consideradas para a análise dos conteúdos foram determinadas pelo conjunto de variáveis presentes no modelo de governança adotado.

As entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e tiveram duração de 40 minutos à uma hora aproximadamente. Para preservar a identidade dos entrevistados os mesmos serão denominados como sujeitos da pesquisa. Na análise dos dados, foram inicialmente transcritos todos os depoimentos, em seguida foi realizada uma leitura prévia do material para que logo após se pudesse proceder à categorização das informações coletadas de acordo com os aspectos a serem investigados. Desse modo, trechos dos depoimentos colhidos serão inseridos dentro da análise das variáveis estudadas.

Os resultados dessa etapa bem como das etapas anteriores serão analisados no capítulo subsequente.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo destina-se a discussão e análise dos resultados alcançados em cada uma das etapas descritas anteriormente no capítulo referente aos procedimentos metodológicos. Desse modo, o presente item está dividido em 04 (quatro) partes: no primeiro momento serão analisados os dados referentes aos índices de sustentabilidade dos municípios de João Pessoa-PB e Campina Grande-PB; no segundo momento serão analisados os níveis de competitividade dos APLs de confecções dos municípios supracitados; em seguida serão descritas e analisadas as estruturas de governança dos arranjos estudados. Por fim, serão apresentadas as relações entre os três itens analisados.

4.1 – ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DOS MUNICÍPIOS DE JOÃO PESSOA E DE CAMPINA GRANDE

4.1.1 - Índices da Dimensão Social

Os indicadores que compõem a dimensão social objetivam auferir à satisfação das necessidades humanas, e melhoria da qualidade de vida e justiça social, para uma determinada localidade. Os resultados encontrados indicam tanto o grau de equidade de uma população, quanto revela as desigualdades regionais (IBGE, 2004).

Para a análise da do nível de sustentabilidade da dimensão social são utilizados 13 indicadores descritos a seguir:

4.1.1.1 - Esperança de Vida ao Nascer

A esperança de vida ao nascer indica a longevidade média esperada para uma população em um determinado período de tempo. É representado pelo número médio de anos que um recém-nascido esperaria viver, se estivesse sujeito a uma lei de mortalidade observada em uma dada população, em um determinado ano. Portanto, esse índice está estreitamente relacionado às condições de vida e saúde de uma população, expressando influências sociais, econômicas e ambientais (IBGE, *op. cit.*).

Como se pode observar o índice de sustentabilidade relacionado à esperança de vida ao nascer no município de Campina Grande é de 0,5427, ou seja, segundo a metodologia

adotada é considerado aceitável. Enquanto, que a do município de João Pessoa é de 0,8506 o que configura um nível de sustentabilidade ideal.

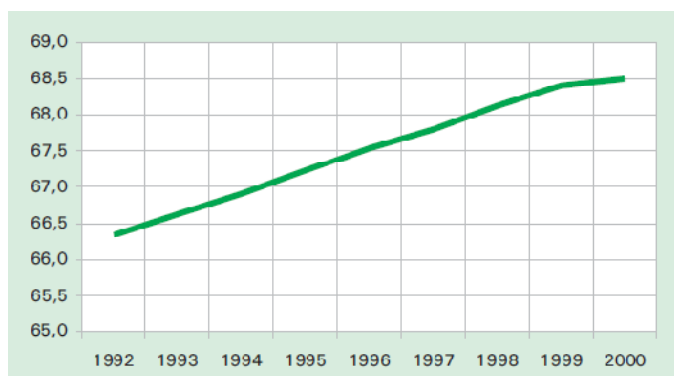


Gráfico 01 – Esperança de vida ao nascer Brasil – 1992/2000
Fonte: IDS Brasil, 2002

Esses dados se assemelham aos encontrados no restante dos municípios brasileiros, tendo em vista que, conforme dados do último censo do IBGE (2000), a expectativa de vida dos brasileiros vem aumentando ao longo dos anos, fruto de políticas públicas de saúde, de educação, de infraestrutura, o que tem melhorado as condições gerais de vida da população. Segundo dados do último censo, a Paraíba encontra-se entre os estados brasileiros com maior número de idosos, o que reitera o dado da expectativa de vida ao nascer. No entanto, apesar dos dados serem considerados dentro de padrões considerados aceitáveis cabe averiguar em quais camadas da população a expectativa de vida é mais elevada, bem como averiguar as condições de vida que são dadas a população de idosos.

4.1.1.2 - Mortalidade Infantil

A mortalidade infantil indica o risco de morte infantil através da frequência de óbitos de menores de um ano de idade na população de nascidos vivos – utiliza-se a proporção de 1 óbito para 1000 nascidos vivos. A taxa de mortalidade infantil é um indicador importante, pois serve de parâmetro para a análise das condições de vida e saúde de uma população, assim como o desenvolvimento econômico de uma localidade (IBGE, op. cit.).

O nível de sustentabilidade do município de João Pessoa foi de 0,8546 e o do município de Campina Grande 0,7935, ambos considerados ideais. A taxa de mortalidade infantil é um indicador importante das condições de vida e de saúde de uma localidade, região, ou país, assim como de desigualdades entre localidades, podendo também contribuir

para uma avaliação da disponibilidade e acesso aos serviços e recursos relacionados à saúde, especialmente ao pré-natal e seu acompanhamento.

Embora considerados ideais, cabe identificar que melhorias podem ser realizadas no sentido de aumentar os níveis encontrados ou pelo menos não permitir que esses índices venham a cair. Esse indicador está diretamente relacionado a outros como: renda familiar, tamanho das famílias, níveis educacionais dos chefes de família, nutrição, saneamento básico, bem como a programas de planejamento familiar, desse modo, assim como os outros indicadores apresenta-se como importante para o desenvolvimento sustentável, uma vez que essa proposta de desenvolvimento tem em seu cerne o equilíbrio entre dimensões diversas.

4.1.1.3 - Prevalência da Desnutrição Total

A prevalência da desnutrição total representa a proporção de crianças menores de cinco anos de idade com desnutrição total para uma localidade, através de uma relação P/I (razão entre peso e idade). Sua aferição é feita através da razão entre crianças com desnutrição total e o total de crianças pesadas. Esse índice está associado às precárias condições de vida e de assistência à mulher e às crianças, sendo que, na faixa etária até o cinco anos de idade, há maior vulnerabilidade biológica à desnutrição, à morbidade e à mortalidade (IBGE, op. cit.).

Os índices de sustentabilidade desse indicador para os municípios estudados são respectivamente: 0,9266 no município de Campina grande e 0,9545 no município de João Pessoa, o que corresponde a níveis considerados ideais. Segundo a justificativa utilizada pelo IDS(2002) a melhoria desse índice é fundamental satisfazer as necessidades primárias de saúde e nutrição das crianças, especialmente as menores de 5 anos. Há evidências de que, nesta faixa etária, há maior vulnerabilidade biológica à desnutrição, morbidade e mortalidade.

4.1.1.4 - Imunização Contra Doenças Infecciosas Infantis

A imunização contra doenças infecciosas infantis expressa a parcela da população beneficiada pelas políticas de vacinação infantil. Sua aferição é feita através da relação entre crianças com cobertura vacinal completa – contra tuberculose (BCG), sarampo, poliomielite e três doses da tríplice (contra difteria, coqueluche e tétano) – e o total de crianças consideradas. Portanto, o índice obtido reflete a eficiência da realização de programas preventivos contra doenças infecto-contagiosas e imunopreveníveis, essenciais para reduzir a morbidade e mortalidade derivadas das enfermidades infantis (IBGE, 2004).

No município de João Pessoa, os índices de sustentabilidade obtidos com relação a imunização contra doenças infecciosas infantis foi de 0,2361 (crítico) para imunização contra sarampo, de 0,2771 (crítico) para imunização contra tríplice, de 0,1939 para imunização contra poliomielite e de 0,7529 para imunização contra BCG, de acordo com a última atualização dos indicadores (IBGE, 2009). Se comparados com os dados anteriores sarampo 0,2361 (crítico) , tríplice 0,2357 (crítico), poliomielite 0,1962 (crítico) e BCG 0,7853 (ideal), pode-se perceber que no caso da imunização contra tríplice o índice atual foi relativamente pior, o que evidencia uma necessidade de se observar mais cuidadosamente os índices apresentados.

Como se pode observar, em João Pessoa, a maioria dos índices encontram-se em estado crítico, o que contraria os dados do DATASUS (2002/2006) referente ao percentual de Imunização contra doenças infecciosas infantis (%), que indicam que o município conta com eficientes programas de imunização.

No município de Campina Grande o índice para a imunização contra sarampo é de 0,2131, para a imunização contra tríplice viral apresenta um índice de 0,2646, para a imunização contra poliomielite apresenta um índice de 0,1872 revelando para todos os tipos uma situação crítica; enquanto o índice para imunização contra BCG, Campina Grande apresenta o melhor índice de 1,0000, em relação aos demais municípios revelando uma situação ideal de sustentabilidade. A *performance* de Campina Grande em relação a imunização contra sarampo, tríplice viral e poliomielite que revelam uma situação crítica é compatível com a realidade da maior dos municípios da Paraíba. (IDSM, 2009).

4.1.1.5 - Oferta de Serviços Básicos de Saúde

A oferta de serviços básicos de saúde expressa a disponibilidade de recursos humanos (empregos médicos) e equipamentos físicos (estabelecimentos de saúde e leitos hospitalares) na área da saúde, para a população residente em uma localidade. O indicador é formado por três razões, que devem ser consideradas em conjunto: a razão entre a população residente e o número de estabelecimentos de saúde; a razão entre o número de postos de trabalho médico e a população residente; e a razão entre o número de leitos hospitalares e a população residente. A relevância do indicador está em mostrar a oferta de infraestrutura básica de serviços de saúde e, conseqüentemente, o potencial de acesso aos mesmos por parte da população (IBGE, *op. cit.*).

Os índices de sustentabilidade relacionados à oferta básica de saúde foram respectivamente: a) número de procedimentos básicos de saúde por habitante: 0,7602 (ideal) para Campina Grande e 0,7092 (aceitável) para João Pessoa; b) nr. de médico por 1.000 habitantes: 0,6151 (aceitável) para Campina Grande e 1,0000 (ideal) para João Pessoa; c) nr. de leitos hospitalar por 1.000 habitantes: 0,6691(aceitável) para Campina Grande e 0,4517 (alerta) para João Pessoa; e nr. de habitantes por estabelecimento de saúde: 0,8525 (ideal) para Campina Grande e 0,9364 (ideal) para João Pessoa.

A maioria dos índices apresentados pelos dois municípios apresenta *performances* entre aceitável e ideal, apenas o índice relacionado ao número de leitos hospitalar por 1.000 habitantes encontra-se no município de João Pessoa em estado de alerta. Mesmo com resultados favoráveis os dois municípios necessitam avaliar suas políticas relacionadas à saúde, tendo em vista que os índices apresentados são baseados em dados quantitativos e não estão relacionados à qualidade dos serviços que são prestados. Cabem questionamentos relacionados não apenas o número de procedimentos, mas a qualidade desses procedimentos; relacionados à locação dos médicos, ou seja, os médicos estão em sua maioria na rede pública ou privada? As novas tecnologias e descobertas da medicina estão a serviço de quem?

Cabe evidenciar também os municípios estudados pela localização e pela insuficiente estrutura de saúde oferecida pelos outros municípios do estado da Paraíba, acabam sendo sobrecarregados.

4.1.1.6 – Escolarização

A taxa de escolarização expressa o nível de escolarização da população infantil e juvenil; e para isso, é considerado o número de pessoas que freqüentam a escola, discriminada em faixas etárias, e o total de população na mesma faixa etária. Portanto, o indicador evidencia algumas características do acesso à educação, desde o pré-escolar até o curso superior, que são fontes de aquisição de conhecimentos básicos e formação de habilidades cognitivas – indispensáveis para construção de um ser pensante e capaz de exercer sua cidadania (IBGE, *op. cit.*).

Os índices de sustentabilidade para esse indicador são 0,4581(alerta) e 0,4442(alerta) para os municípios de Campina Grande e João Pessoa respectivamente. Para uma melhor compreensão dessa realidade, é relevante a verificação dos índices de cada grupo de idade como forma de identificar o grupo da população que mais necessita de investimentos para melhorar os índices de escolarização.

No município de Campina Grande os índices encontrados foram: na faixa etária de 0-6 anos, o índice é de 0,7247 revelando uma situação aceitável, diferentemente da maioria dos municípios da Paraíba que evidenciaram uma situação de alerta e crítica; na faixa-etária de 7 – 14 anos o índice é de 0,7804; na faixa de 15 -17 anos o índice identificado foi de 0,8151 explicitando nas duas faixas uma situação ideal, enquanto a maioria dos municípios apresentam uma situação aceitável; na faixa etária de 18-24 anos o índice identificado foi de 0,6649 evidenciando uma situação aceitável, diferentemente do comportamento da maioria dos municípios que apresentaram uma situação de alerta e crítica e por fim, na faixa da população com mais de 25 anos o índice foi de 0,2809, o que representa uma situação de alerta, enquanto a maioria dos municípios apresenta uma situação crítica. Diante desses resultados, pode-se constatar que Campina Grande apresenta índices de escolarização em cada grupo de idade mais favoráveis do que a maioria dos municípios da Paraíba.

Para o município de João Pessoa, os índices de sustentabilidade obtidos foram: na faixa etária de 0-6 anos, de 0,6846 revelando uma situação aceitável,; na faixa-etária de 7 – 14 anos de 0,7608; na faixa de 15 -17 anos de 0,8866 explicitando nas duas faixas uma situação ideal; na faixa etária de 18-24 anos de 0,7442 evidenciando uma situação aceitável, diferentemente do comportamento da maioria dos municípios que apresentaram uma situação de alerta e crítica e por fim, na faixa da população com mais de 25 anos o índice encontrado foi de 0,3245, o que representa uma situação de alerta, enquanto a maioria dos municípios apresenta uma situação crítica. Diante desses resultados, pode-se constatar que Campina Grande apresenta índices de escolarização em cada grupo de idade mais favoráveis do que a maioria dos municípios da Paraíba.

Em ambos os municípios os índices na faixa etária 0-6 anos são considerados aceitáveis, pode-se atribuir esse resultado ao fato de que por muito tempo as escolas públicas não priorizavam as faixas etárias abaixo dos 05 anos de idade, o que vem se modificando lentamente. Na faixa etária de 25 anos ou mais ambos os municípios apresentaram resultados considerados críticos, o que revela uma realidade comum a todos os estados brasileiros, pode-se observar que à medida que as faixas etárias vão avançando os índices de escolarização vão gradativamente decrescendo, o que pode ser preocupante, tendo em vista que, o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo, exigindo dos profissionais não só melhores níveis de escolarização, mas também, amplas e múltiplas habilidades.

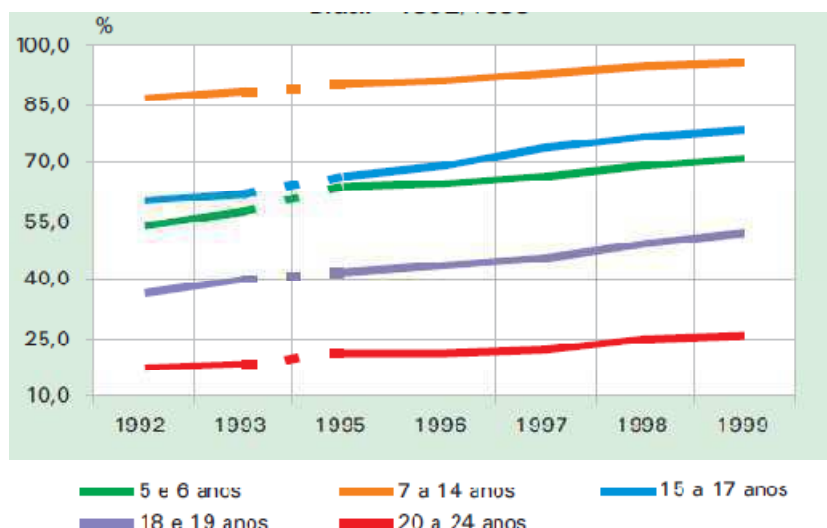


Gráfico 02 – Taxa de escolarização das pessoas de 05 a 24 anos de idade, por grupos de idade Brasil – 1992/1999
Fonte: IBGE, 2000.

Tendo em vista que a aprendizagem escolar representa um ganho qualitativo na vida de qualquer indivíduo, que passa a ser portador, além de conhecimentos básicos, da capacidade de receber e interpretar informações gerais, que servem à construção da sua cidadania. Uma melhor educação colabora com o alcance do desenvolvimento sustentável na medida em que o mesmo exige uma maior participação por parte dos atores sociais, o que faz da informação uma fonte de poder.

Além dessa habilidade cognitiva, a educação se mostra intrinsecamente relacionada às melhores condições de trabalho, maiores níveis de renda, justa distribuição da riqueza, e inibidora de injustiças e discriminações sociais, valores tão caros a uma sociedade que almeja ser inclusiva e igualitária.

4.1.1.7 – Alfabetização

A taxa de alfabetização expressa a relação entre as pessoas adultas capazes de ler e escrever e a população adulta – sua aferição é feita através da razão entre os dois respectivos grupos. Para fins desse indicador, a população adulta é representada por pessoas com quinze anos de idade ou mais. (IBGE, *op. cit.*).

O índice de sustentabilidade do município de Campina Grande em relação à alfabetização total é de 0,9030, ou seja, um índice considerado ideal. A análise da alfabetização por grupo de idade revela de forma mais específica a realidade desses

municípios mostrando o nível de alfabetização da população nas diversas faixas etárias consideradas.

Na faixa etária de 10-14 anos, o índice de encontrado é de 0,8702, na faixa-etária de 15 – 19 anos de 0,8336 e na faixa maior de 20 anos o índice identificado foi 0,8975, todas revelando uma situação ideal de sustentabilidade, diferentemente da maioria dos municípios da Paraíba que evidenciaram uma situação aceitável e de alerta nessas faixas etárias.

No município de João Pessoa o índice de sustentabilidade relacionado ao indicador alfabetização, 1,0000 considerado (ideal). Detalhando esse indicador por faixas etárias foram encontrados os seguintes resultados: na faixa etária de 10-14 anos, o índice de encontrado é de 0,8908, na faixa-etária de 15 – 19 anos de 0,8753 e na faixa maior de 20 anos o índice identificado foi 1,0000, todas revelando uma situação ideal de sustentabilidade, assim como o município de Campina Grande descrito anteriormente.

Embora considerados ideais, cabe ressaltar a capacidade de ler e escrever amplia a capacidade de participação dos cidadãos, entretanto, num ambiente altamente competitivo se configura como pouco valor agregado para a melhoria da qualidade de vida.

A taxa de alfabetização de adultos é um dos indicadores chave para o tema da educação, em conjunto com os indicadores relativos ao analfabetismo funcional e ao acesso da população infantil ao sistema educacional (IDS, 2002).

4.1.1.8 – Escolaridade

A escolaridade expressa o nível educacional alcançado pela população que está fora da idade escolar. Sua aferição é feita através da média de anos estudados por pessoas com 25 anos de idade ou mais. Além de ser um indicador de suma importância na temática educacional, a inserção em um mercado de trabalho competitivo e exigente de habilidades intelectuais depende de um ensino prolongado e de qualidade (IBGE, *op. cit.*).

Os índices de sustentabilidade relacionados a esse indicador foram de 0,7856 (ideal) e 1,0000 (ideal) para os municípios de Campina Grande e João Pessoa, respectivamente. Os dois municípios apresentam situação favorável em relação ao indicador escolaridade, no entanto, como foi observado nos itens anteriores cabe avaliar detalhadamente as reais necessidades relacionadas a um item tão importante quanto à educação, item este que acaba tendo reflexos diretos nos outros indicadores não só da dimensão social, quanto das outras dimensões abordadas na metodologia escolhida no presente estudo.

4.1.1.9 – Analfabetismo Funcional

A taxa de analfabetismo funcional expressa à relação entre a população adulta com até três anos de estudo e o total da população adulta – sua aferição é feita através da razão entre os dois respectivos grupos. Para fins desse indicador, a população adulta é representada por pessoas com quinze anos de idade ou mais (IBGE, *op.cit.*).

Tanto no município de Campina Grande (0,8929) quanto no município de João Pessoa (1,0000) os níveis de sustentabilidade encontrados para o indicador de analfabetismo funcional foram considerados ideais. Apesar desses resultados faz-se necessário uma reavaliação da qualidade do ensino oferecido, uma vez que, assim como no caso da saúde, metodologias quantitativas não conseguem refletir adequadamente a subjetividade das realidades estudadas. Cabe aqui então um estudo detalhado quanto aos resultados relacionados às questões de raça, de gênero e de classes sociais.

4.1.1.10 - Famílias Atendidas com Programas Sociais

As famílias atendidas com programas sociais expressam o percentual de pessoas que são atendidas por programas sociais oriundos do Governo Federal. Sua aferição é feita através da razão entre o número de famílias atendidas por benefícios sociais (bolsa família) e a população total, em um determinado período de tempo (mensalmente). Sua relevância consiste em evidenciar a dependência da população em relação aos programas emergenciais mantidos pelo Governo Federal (MARTINS e CÂNDIDO, 2008).

Para Campina Grande o índice de sustentabilidade é de 0,7333 (aceitável) e para João Pessoa é de 1,0000 (ideal). A Paraíba, juntamente com Alagoas, Maranhão e Piauí, são os estados que possuem o maior percentual de famílias dependentes de ajuda financeira do Governo Federal. O grau de independência de João Pessoa, aliado ao alto grau de dependência da média estadual, fazem com que o Município apresente o melhor índice de sustentabilidade para o indicador de famílias atendidas com programas sociais, dentre os municípios paraibanos.

Apesar dos níveis dos municípios estudados serem considerados aceitável e ideal, cabe salientar que a Paraíba encontra-se entre os estados brasileiros com elevado grau de dependência no país, o que revela uma situação de fragilidade e a necessidade de políticas públicas que tenham o objetivo de ampliar os níveis de educação e de capacitação da população atendida pelos programas sociais. Melhorias nesse sentido não só trariam melhoras

na qualidade de vida, atuando na autoestima dos cidadãos, quanto possibilitaria aos cofres públicos redirecionar esses investimentos para outras áreas.

4.1.1.11 - Adequação de Moradia nos Domicílios

A adequação de moradia nos domicílios expressa as condições de moradia através da proporção de domicílios com condições mínimas de habitabilidade (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*). A habitação enquanto uma necessidade básica do ser humano apresenta-se como um item essencial para melhoria da qualidade de vida da população.

Esse indicador é analisado a partir do detalhamento de outros indicadores: domicílio com banheiro e água encanada; domicílios urbanos com coleta de lixo; domicílio com energia elétrica e domicílio com densidade acima de 02 moradores por dormitório.

No município de João Pessoa, os índices encontrados foram: para o item domicílio com banheiro e água encanada 1,0000 (ideal), para o item domicílios urbanos com coleta de lixo 0,9472 (ideal), para o item domicílios com energia elétrica 1,0000 (ideal) e para o último item domicílio com densidade acima de 02 moradores por dormitório o índice encontrado foi de 0,5868 (aceitável).

Para o município de Campina Grande os resultados foram: para o primeiro item 0,9236 (ideal), para o segundo item 0,9408 (ideal), para o terceiro item 0,9935 e para o último item 0,4766 (alerta).

Os municípios apresentaram resultados semelhantes apresentando diferença apenas no item domicílio com densidade > 2 moradores por dormitório, onde esses índices foram considerados: aceitável para João Pessoa e alerta para Campina Grande, respectivamente. Uma possível explicação para os resultados encontrados poderia ser o fato da maioria dos serviços prestados relacionados à água, a energia e coleta de lixo estar sendo gradativamente na maioria dos municípios privatizados. Fato esse que pode evidenciar não uma preocupação com as condições de vida da população necessariamente, mas uma oportunidade de capitalização de recursos por parte das empresas prestadoras dos serviços.

4.1.1.12 – Coeficiente de Mortalidade por Homicídio

A mortalidade por homicídio expressa o percentual de óbitos ocorridos por causas violentas em uma localidade. Sua aferição é feita através da relação entre a mortalidade por homicídios e a população total no período de um ano, em uma proporção de um homicídio

para 1000 habitantes. Os homicídios ocasionam grandes custos sociais e econômicos, pois além das vidas prematuramente perdidas, geram seqüelas emocionais nas famílias das vítimas, elevados custos hospitalares e para controle da violência, e insegurança na população (IBGE, 2004).

Os índices para ambos os municípios foram considerados aceitáveis, 0,6536 para Campina Grande e 0,5234 para João Pessoa. Apesar desses resultados é importante salientar que os índices de mortalidade por homicídio vêm crescendo de modo alarmante em todo o país, o que talvez torne a utilização de um índice de aceitabilidade de homicídios algo que mereça ser comemorado. Criminalidade elevada representa custos sociais e econômicos, assim como também reflete a insuficiência de políticas públicas de distribuição de renda, de moradia, de infraestrutura, de educação e de saúde.

4.1.1.13 - Coeficiente de Mortalidade por Acidentes de Transporte

A mortalidade por acidente de transporte expressa o percentual de óbitos ocorridos por acidentes de transporte em uma localidade. Sua aferição é feita através da relação entre mortalidade por acidentes de transporte e a população total no período de um ano, em uma proporção de um óbito para 100.000 habitantes. Por ameaçarem a integridade física das pessoas e por ser um problema que pode ser prevenido e evitado, os acidentes de transporte refletem negativamente na qualidade de vida de uma população, além de estarem associados aos aspectos de educação e cidadania (IBGE, *op. cit.*).

Tanto no município de Campina Grande 0,8646 quanto no município de João Pessoa 0,8865, foram considerados ideais, dentro dos padrões estabelecidos pela metodologia utilizada, onde quanto menor o índice melhor para a sustentabilidade. Esses resultados são importantes, pois todos os índices relacionados a coeficientes de mortalidade são refletidos diretamente nos indicadores de saúde, nos indicadores sociais e nos indicadores econômicos.

Um índice relativamente baixo de mortalidade por acidente de transporte significa mais segurança para a população, refletindo positivamente na qualidade de vida dessas localidades.

O Quadro 15 a seguir apresenta os níveis de sustentabilidade encontrados para os municípios de Campina Grande e João Pessoa referentes à dimensão social.

DIMENSÃO SOCIAL		
INDICADOR	CAMPINA GRANDE	JOAO PESSOA
Esperança de vida ao nascer (anos)	0.5427	0.8506
Mortalidade infantil (por 1000 nasc. vivos)	0.7935	0.8546
Prevalência de desnutrição total	0.9266	0.9545
Imunização contra doenças infecciosas infantis (%)		
- Sarampo	0.2131	0.2361
- Tríplice	0.2646	0.2771
- Poliomielite	0.1872	0.1939
- BCG	1.0000	0.7529
Oferta de serviços básicos de saúde		
- Nº de procedimentos básicos de saúde por habitante	0.7602	0.7092
- Nº de médico por 1.000 habitantes	0.6151	1.0000
- Nº de leitos hospitalar por 1.000 hab.	0.6691	0.4517
- Nº de habitantes por estabelecimento de saúde	0.8525	0.9364
Escolarização (%)		
- 0 a 6 anos	0.7247	0.6846
- 7 a 14 anos	0.7804	0.7608
- 15 a 17 anos	0.8151	0.8866
- 18 a 24 anos	0.6649	0.7442
- 25 anos ou mais	0.2809	0.3245
Alfabetização (%)		
- 10 a 14 anos	0.8702	0.8908
- 15 a 19 anos	0.8336	0.8753
- 20 anos ou mais	0.8975	1.0000
Escolaridade	0.7856	1.0000
Analfabetismo funcional (%)	0.8929	1.0000
Famílias atendidas por transferência de benef. sociais	0.7333	1.0000
Adequação de moradia (%)		
- Domicilio com banheiro e água encanada	0.9236	1.0000
- Domicilio urbanos com serviço de coleta de lixo	0.9408	0.9472
- Domicilio com energia elétrica	0.9935	1.0000
- Domicilio com densidade > 2	0.4766	0.5868
Coefficiente de mortalidade por homicídios	0.6536	0.5234
Coefficiente de mortalidade por acidentes de transporte	0.8646	0.8865
Média da Cidade =	0.7106	0.7591

Quadro 15 – Índices da Dimensão Social para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.
Fonte: Pesquisa direta, 2008

Como se pode observar a partir da descrição dos níveis de sustentabilidade da dimensão social dos municípios estudados, Campina Grande apresenta um índice de sustentabilidade social – IDSM – Social de 0,7106, ou seja, um índice aceitável de sustentabilidade, no caso de João Pessoa o IDSM social encontrado foi 0,7591, índice este considerado ideal. Os dois municípios apresentaram resultados superiores ao índice geral de sustentabilidade para a dimensão social no Estado que foi de 0,4767 apresentando um nível alerta de sustentabilidade.

Entretanto, vale reiterar que os resultados finais, mesmo que positivos, podem mascarar uma realidade de fragilidades e deficiências em diferentes setores, o que leva a necessidade de que os índices sejam avaliados individualmente. Uma vez que, como se observar nos resultados encontrados os dois municípios apresentam indicadores em situação de alerta e em situação crítica. A dimensão social, assim como as outras dimensões, apresenta-se como de suma importância no alcance do desenvolvimento sustentável, na medida em que influencia e é influenciada pelas outras dimensões. Diante das catástrofes climáticas vivenciadas nos últimos anos, a dimensão social assume uma relevância ainda maior, uma vez que, os seres humanos possuem um instinto de sobrevivência natural, fazendo com que ao não serem atendidas suas necessidades mais básicas, não se possa cobrar preocupações com outras questões, como por exemplo, os problemas ambientais.

4.1.2 - Índices da Dimensão Demográfica

Os indicadores que compõem a Dimensão Demográfica captam os ritmos de crescimento populacional para uma determinada localidade. Os resultados auferidos nessa Dimensão sintetizam o comportamento das múltiplas ocorrências socioeconômicas por indicar o grau de urbanização de um território (PRODETUR NE I 2005; ELI DA VEIGA, 2005).

A análise da dimensão demográfica é realizada a partir dos indicadores que serão descritos a seguir:

4.1.2.1 – Crescimento da População

O crescimento da população expressa o ritmo em que cresce uma determinada população. Sua aferição é feita através de uma média geométrica de crescimento populacional anual. A variação de crescimento populacional é fundamental para subsidiar a formulação de políticas públicas de natureza social, econômica e ambiental, uma vez que a dinâmica do

crescimento demográfico permite o dimensionamento de demandas, tais como: o acesso aos serviços e equipamentos básicos de saúde, de saneamento, educação, infraestrutura social, emprego e outros (IBGE, *op. cit.*).

Os índices de sustentabilidade para esse indicador foram considerados em estado de alerta tanto para o município de Campina Grande, onde o índice foi de 0,3226, quanto para o município de João Pessoa que apresentou um índice de 0,3871. Na perspectiva do desenvolvimento sustentável, o crescimento populacional é sinal de que as condições de vida da localidade são de boa qualidade, perspectiva essa passível de refutação, uma vez um crescimento populacional sem um planejamento devido, irá representar uma queda na qualidade de vida de uma dada localidade. Tendo em vista que, o aumento desordenado de uma população irá acarretar problemas de ordem social, econômica e ambiental. No entanto, um baixo crescimento populacional, como é o caso dos municípios estudados, aliado a um incremento no número da população idosa poderá levar, num dado momento, a diminuição da população economicamente ativa acarretando sérios prejuízos a sociedade.

4.1.2.2 – Razão entre a População Urbana e Rural

A razão entre a população urbana e rural expressa o contingente populacional urbano e rural, obtido através da divisão da menor população pela maior – para que o índice fique entre zero e um. A importância desse indicador está no diagnóstico da existência de um equilíbrio entre as duas referidas populações, que é um fator relevante para um desenvolvimento sustentável, uma vez que, é necessário que tanto a área urbana, quanto à rural, precisa estar sendo ocupadas e gerando riquezas (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Os municípios estudados apresentam situação crítica, com resultados de 0,0505 para Campina Grande e de 0,0000 para João Pessoa, respectivamente. No caso de João Pessoa a inexistência de população rural se deve ao fato de que os dados utilizados na construção do indicador de razão entre a população urbana e rural foram extraídos do SNIU (Sistema Nacional de Indicadores Urbanos) que pertence ao Ministério das Cidades e segundo essa base de dados, João Pessoa aparece como um dos dois únicos municípios da Paraíba que não apresentaram população rural.

Segundo dados da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável da Produção (2008), existe no município de João Pessoa um projeto destinado ao desenvolvimento da agricultura familiar denominado Cinturão Verde, o que comprova a existência mesmo que incipiente de população rural no município.

Esses dados se configuram como preocupantes, mesmo seguindo uma tendência da maioria dos municípios brasileiros. Um número reduzido de população na zona rural representa problemas sociais, na medida em que sobrecarrega a infraestrutura das cidades e pode comprometer a demanda por produtos alimentícios. Políticas de incentivo as agriculturas familiares poderiam representar um incremento na qualidade de vida dos cidadãos que residem na zona rural, podendo gerar uma oportunidade de garantirem sua subsistência sem a dependência de programas sociais.

4.1.2.3 – Densidade Demográfica

A densidade demográfica expressa à quantidade de habitantes por km². Sua aferição é feita através da razão entre a população total e a extensão territorial (em km²) da localidade escolhida. Esse indicador oferece informações que subsidiam o processo de planejamento de projetos e ações destinados tanto para uma melhor distribuição da população no território avaliado, quanto para a intensificação de investimentos em áreas densas, para que as pessoas possam ter um acesso adequado e homogêneo aos serviços de competência dos entes públicos (MARTINS e CÂNDIDO, op. cit.).

No caso desse indicador os resultados apresentados revelaram uma situação de oposto extremo. Enquanto que no João Pessoa o índice foi considerado ideal (1,0000), no município de Campina Grande o índice foi considerado crítico (0,1856).

A densidade demográfica de Campina Grande é de 549,7 hab/km². No período 1991-2000, a população de Campina Grande teve uma taxa média de crescimento anual de 1,15%, passando de 321.904 em 1991 para 355.331 em 2000. A taxa de urbanização cresceu 0,04, passando de 94,94% em 1991 para 94,98% em 2000. Em 2000, a população do município representava 10,32% da população do estado, e 0,21% da população do país.

No caso de João Pessoa a densidade demográfica é de 2.822,2 hab/km². No período 1991-2000, a população de João Pessoa teve uma taxa média de crescimento anual de 2,14%, passando de 497.600 em 1991 para 597.934 em 2000. A taxa de urbanização diminuiu 0,00, passando de 100,00% em 1991 para 100,00% em 2000. Em 2000, a população do município representava 17,36% da população do Estado, e 0,35% da população do País (ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2010).

4.1.2.4 – Razão Entre a População Masculina e Feminina

A razão entre a população masculina e feminina expressa o contingente populacional masculino e feminino obtido através da divisão da menor população pela maior – para que o índice fique entre zero e um. O equilíbrio entre essas duas populações é fundamental para haja uma maior possibilidade de formação de famílias em bases sólidas, que contribuam (ainda que indiretamente) para a redução de diversos problemas sociais, além de contribuir para uma melhor distribuição nas ocupações que atendem as demandas do mercado (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Com relação à razão entre a população masculina e feminina os índices encontrados para o município de Campina Grande e João Pessoa foram 0,4000 (alerta) e 0,2667 (alerta), respectivamente.

Não cabem aqui inferências sobre as razões que acarretaram esses índices de superioridade da população feminina, uma vez que, é preciso para essa identificação, destrinchar esses índices em faixas etárias, reunindo assim informações que subsidiassem descobrir os motivos dessa diferença, na medida em que, segundo as estatísticas os índices de mortalidade femininos que são inferiores ao masculino em todas as faixas etárias após a infância, fazem com que a população feminina seja mais elevada que a população masculina. No Brasil, como na maioria dos países em desenvolvimento, onde a diferença nas taxas de mortalidade entre homens e mulheres se mantém expressiva até as idades mais avançadas, é esperada uma intensificação do processo de feminização do envelhecimento (IBGE, 2002).

4.1.2.4 – Distribuição da População por Faixa Etária

A população residente por faixa etária expressa o percentual da população residente em uma localidade agrupada em faixas etárias. Esse índice é obtido através da razão entre a população inserida em uma faixa etária e a população total. A relação obtida nesse indicador permite uma análise mais consistente acerca da distribuição dessa população, no sentido de oferecer informações detalhadas para a definição de políticas sociais, econômicas e culturais destinadas aos grupos de população (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*)

Para o município de Campina Grande foram encontrados os seguintes índices distribuídos por faixas etárias: para a faixa etária de menor de 01 ano o índice foi de 0,3750 (alerta); de 1-4 anos de 0,3560 (alerta); de 5-9 anos de 0,2773 (alerta); de 10-14 anos de 0,4867 (alerta); de 15-19 anos de 0,5494 (aceitável); de 20-29 anos de 0,5841 (aceitável); 30-

39 anos de 0,7779 (ideal); de 40-49 anos de 0,7504 (ideal); de 50-59 anos de 0,4854 (alerta); de 60-69 anos de 0,7152 (aceitável); de 0,7429 (aceitável) e para a faixa etária acima de 80 anos o índice de sustentabilidade encontrado foi de 0,7545 (ideal).

Os indicadores para o município de João Pessoa para as faixas etárias foram distribuídos da seguinte forma: para a faixa etária de menor de 01 ano o índice foi de 0,2708 (alerta); de 1-4 anos de 0,2451 (crítica); de 5-9 anos de 0,1774 (crítica); de 10-14 anos de 0,4000 (alerta); de 15-19 anos de 0,5257 (aceitável); de 20-29 anos de 0,6998 (aceitável); 30-39 anos de 0,9069 (ideal); de 40-49 anos de 0,8586 (ideal); de 50-59 anos de 0,5456 (aceitável); de 60-69 anos de 0,7424 (aceitável); de 0,8192 (ideal) e para a faixa etária acima de 80 anos o índice de sustentabilidade encontrado foi de 0,8485 (ideal).

O Quadro 16 apresenta a situação dos indicadores da dimensão demográfica discutidos neste tópico:

DIMENSÃO DEMOGRÁFICA		
INDICADOR	CAMPINA GRANDE	JOAO PESSOA
Crescimento da população (%)	0.3226	0.3871
Razão entre a população urbana e rural	0.0505	0.0000
Densidade Demográfica	0.1856	1.0000
Razão entre a população masculina/feminina	0.4000	0.2667
População residente por faixa etária (%)		
- Menor que 1 ano	0.3750	0.2708
- 1 a 4 anos	0.3560	0.2451
- 5 a 9 anos	0.2773	0.1774
- 10 a 14 anos	0.4867	0.4000
- 15 a 19 anos	0.5494	0.5257
- 20 a 29 anos	0.5841	0.6998
- 30 a 39 anos	0.7779	0.9069
- 40 a 49 anos	0.7504	0.8586
- 50 a 59 anos	0.4854	0.5456
- 60 a 69 anos	0.7152	0.7424
- 70 a 79 anos	0.7429	0.8192
- 80 anos acima	0.7545	0.8485
Média da Cidade =	0.4883	0.5434

Quadro 16 – Índices da Dimensão Demográfica para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.
Fonte: Pesquisa direta, 2008

O índice geral relacionado a esse indicador para o município de Campina Grande foi de 0,4883, ou seja, um índice considerado em estado de alerta. Para o município de João

Pessoa o índice de 0,5434 revela uma situação aceitável de sustentabilidade. O Estado da Paraíba apresentou um índice geral para a dimensão demográfica de 0,4180 revelando um estado de alerta para esse indicador.

Ao analisarem-se os índices encontrados por faixa etária pode-se perceber que ambos os municípios apresentam estados de sustentabilidade entre alerta e crítico para as faixas que variam de menos de 01 ano de idade até 14 anos de idade, o que pode levar a necessidade de que estudos detalhados para indicar as possíveis causas desses índices. Um dos motivos que explicaria a diminuição da população nas faixas etárias de menor idade pode estar relacionado à diminuição dos índices de fecundidade e de natalidade. Para os índices da faixa etária da população economicamente ativa os índices apresentam-se como aceitável e ideal o que representa um ponto positivo, mas que pode ser afetado ao longo do tempo pelos baixos índices da população com menor faixa etária.

Os índices de aceitabilidade e ideal para as faixas etárias da população maior de 60 anos revelam uma tendência em todo país, do processo de envelhecimento populacional, fator esse que é considerado positivo, pois revela uma melhoria na qualidade de vida, mas que também acarreta implicações sociais, econômicas e políticas para a sociedade.

4.1.3 - Índices da Dimensão Político-Institucional

Os indicadores que compõem a dimensão político-institucional se referem à orientação política, capacidade e esforço despendido para as mudanças requeridas para uma efetiva implementação do desenvolvimento sustentável (IBGE, *op.cit.*). Essa dimensão mostra como estão alocados os recursos de uma localidade e o acesso de sua população ao Poder Público de apoio e serviços de telefonia fixa.

A análise da sustentabilidade referente à dimensão político-institucional será realizada a partir dos indicadores descritos a seguir:

4.1.3.1 – Despesas por Função

O indicador de despesas por função é subdividido em dez indicadores, pois abrange todos os gastos públicos (em R\$) com assistência social, educação, cultura, urbanismo, habitação urbana, gestão ambiental, ciência e tecnologia, desportos e lazer, saneamento urbano e saúde. Os índices são obtidos ao dividir o quantitativo gasto para uma função pelo quantitativo geral investido. Portanto, os índices obtidos expressam as prioridades de cada

gestor e sua adequação com a realidade do município. Todos esses investimentos são considerados estruturantes e de fundamental importância para um desenvolvimento econômico em bases sólidas (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*)

Os níveis de sustentabilidade relacionados ao indicador despesas por função para o município de Campina Grande foram: 0,1386 (crítico) para o item despesas com assistência social; 0,4091 (alerta) para o item despesas com educação; 0,0239 (crítico) para o item despesas com cultura; 0,4133 (alerta) para o item despesa com urbanismo; 0,1422 (crítico) para o item despesa com habitação urbana; 0,0036 (crítico) para o item despesa com gestão ambiental; 0,0000 (crítico) para o item despesa com ciência e tecnologia; 0,0071 (crítico) para o item despesa com esporte e lazer; 0,0000 (crítico) para o item despesa com saneamento urbano; e de 0,5800 (aceitável) para o item despesa com saúde.

Dados semelhantes aos encontrados no município de João Pessoa que apresentou os seguintes resultados: 0,0792 (crítico) para o item despesas com assistência social; 0,4559 (alerta) para o item despesas com educação; 0,0809 (crítico) para o item despesas com cultura; 0,4324 (alerta) para o item despesa com urbanismo; 0,0963 (crítico) para o item despesa com habitação urbana; 0,0332 (crítico) para o item despesa com gestão ambiental; 0,1071 (crítico) para o item despesa com ciência e tecnologia; 0,0214 (crítico) para o item despesa com esporte e lazer; 0,0109 (crítico) para o item despesa com saneamento urbano; e de 0,5256 (aceitável) para o item despesa com saúde.

Pode-se observar a partir dos resultados descritos que quase todos os indicadores apresentaram níveis críticos de sustentabilidade nos dois municípios. Uma das razões desse resultado pode estar relacionada ao fato de que os gastos públicos destinados as despesas citadas anteriormente, estão diretamente vinculadas ao repasse de verbas das instâncias federal e estadual. Os itens abordados merecem especial atenção dos poderes públicos em todas as instâncias tendo em vista que esses resultados irão influenciar significativamente os níveis de sustentabilidade dos outras dimensões econômica, ambiental, cultural e social.

4.1.3.2 – Despesas por Total com Saúde por Habitante (R\$)

A despesa total com saúde por habitante indica o montante de recursos (R\$) que são investidos em atenção básica, assistência hospitalar, suporte profilático, vigilância sanitária, vigilância epidemiológica e despesas afins, dividido pelo contingente populacional.

Os níveis de sustentabilidade relacionados a esse indicador foram de 0,2059 para o município de Campina Grande revelando um estado crítico de sustentabilidade, e de 0,2538 para o município de João Pessoa revelando um estado alerta de sustentabilidade.

Vale salientar mais uma vez que esses gastos dependem dos recursos destinados aos municípios pelas esferas superiores, cabendo também destacar que trata-se de uma análise quantitativa onde como foi mostrado divide-se a despesa total pelo contingente populacional, o que não significa dizer que as necessidades individuais estão sendo supridas, ou seja, se analisada mais detalhadamente as realidades desses municípios podem ser ainda piores.

4.1.3.4 – Acesso a Serviços de Telefonia Fixa

O indicador expressa o acesso aos de telefonia fixa comutada e é dividido em dois indicadores: número de acessos individuais e número de acessos públicos. O primeiro indicador é avaliado através da razão entre acessos individuais (privado) e população total e o segundo indicador é avaliado através da razão entre acessos públicos e população total.

Os serviços de telefonia proporcionam o contato, a troca de informações e a obtenção de serviços entre a população, entre empresas, entre áreas urbanas e rurais, entre países e entre regiões desenvolvidas e em atraso (IBGE, 2002).

Para o número de acessos individuais os níveis de sustentabilidade encontrados foram de 0,7758 (ideal) e de 1,0000 (ideal) para os municípios de Campina Grande e João Pessoa, respectivamente. Já para o número de acessos públicos os níveis de sustentabilidade de Campina Grande foi de 0,5875 (aceitável) e de João Pessoa de 0,7048 (aceitável).

Para o cálculo do nível de sustentabilidade desse indicador a metodologia adotada considera apenas o acesso a telefonia fixa. Mas cabe considerar que a telefonia móvel apresenta dados significativos de avanço e também se constitui num mecanismo de troca de informação acessível à população.

Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) o Brasil tem oito celulares para cada dez habitantes e chegou a 153.673.139 assinantes no Serviço Móvel Pessoal (SMP), com 1.308.153 novas habilitações (crescimento de 0,86%) em março de 2009. Do total de acessos do País, 125.415.158 (81,61%) são pré-pagos, e 28.257.981 (18,39%), pós-pagos.

A teledensidade – indicador utilizado internacionalmente para demonstrar o número de telefones em serviço em cada grupo de 100 habitantes – no Brasil alcançou o índice de 80,56,

um crescimento de 0,78% em relação a fevereiro (índice de 79,94). Comparado a março de 2008, quando o índice era de 65,90, o crescimento foi de 22,25%.

Cabe considerar que apesar de representar um aspecto positivo o uso e a troca indiscriminada desses aparelhos podem representar danos ao meio ambiente, quando do descarte dos mesmos, tendo em vista que são constituídos com materiais que podem ser prejudiciais a saúde humana.

4.1.3.5 – Comparecimento nas Eleições

A participação nas eleições expressa o percentual de comparecimento dos eleitores nas eleições, que é obtido através da razão entre os eleitores que votaram (comparecimento) e os eleitores que estão aptos a votar, e da razão entre os eleitores faltosos (abstenção) e os eleitores que estavam aptos a votar. Esse indicador é importante para o desenvolvimento sustentável por permitir que a população tenha acesso e participe do processo que define os rumos de um município, estado e nação (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Campina Grande apresentou índices de sustentabilidade de 0,7182 (aceitável) para o item comparecimento e de 0,8787 (ideal) para o item abstenções. Para João Pessoa os índices foram semelhantes: 0,7071 (aceitável) para o item comparecimento e 0,8739 (ideal) para o item abstenções.

No nosso país o comparecimento as eleições constitui-se em um ato obrigatório para os cidadãos, podendo o não cumprimento dessa obrigatoriedade levar a punições. Diante dessa realidade apenas comparecer as eleições não se configura como um ato de cidadania plena. É necessário que sejam realizadas campanhas isentas de política partidária, bem como que as escolas discutam e ajudem a preparar os sujeitos para participar dos processos de decisões democráticas.

4.1.3.6 – Número de Conselhos Municipais

O indicador expressa a quantidade de Conselhos Municipais ativos. Esse indicador mensura o envolvimento da participação comunitária na gestão pública, que sob a forma de Conselhos, constitui-se uma moderna forma de consulta e exercício da participação popular, democratizando assim, a gestão pública (IBGE, *op. cit.*).

Dados quantitativos ajudam a facilitar a visualização e o entendimento de determinadas realidades, no entanto, se tornam insuficientes quando se trata de analisar

problemas de naturezas complexas. Quantidade de conselhos não representa efetiva participação cidadã, nem diz a respeito das pautas que estão sendo discutidas, nem de como estão sendo realizadas essas discussões.

Campina Grande e João Pessoa apresentam níveis de sustentabilidade para esse indicador de 0,6667 (aceitável) e de 1,0000 (ideal), respectivamente. No entanto, faz-se necessária uma análise detalhada da participação efetiva da sociedade nesses espaços, dados esses que possam ajudar na construção de espaços de representação legítimos, e não espaços que sejam usados apenas para legitimar decisões tomadas por grupos detentores de poder.

4.1.3.7 – Acesso à Justiça

O indicador diz respeito ao acesso da população às diferentes instâncias da justiça, tanto na esfera municipal, quanto na estadual. Esse indicador é avaliado através do quantitativo de comissões de defesa do consumidor, tribunais ou juizados de pequenas causas e conselhos tutelares. A existência dessas diferentes instâncias é necessária para constituição de uma sociedade igualitária, onde todos têm seus direitos e deveres, trazendo harmonia à população (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Ambos os municípios apresentam uma situação ideal de sustentabilidade com um índice de 1,0000 para esse indicador. Cabe considerar mais uma vez que essa realidade é evidenciada aqui a partir de quantidade, não da qualidade dos serviços que são prestados, e qual o perfil da população que está sendo atendida por eles. Sabe-se que o acesso a tratamento igualitário é um direito previsto na Constituição brasileira, no entanto, na maioria das vezes igualdade e utopia apresentam-se como sinônimos.

4.1.3.8 – Transferências Intergovernamentais da União

As transferências intergovernamentais da União expressam o impacto das transferências da União no orçamento de uma determinada localidade. O índice é obtido através da razão entre o quantitativo (em R\$) de transferências e as receitas orçamentárias da localidade. Esse indicador revela o grau de vulnerabilidade e dependência que uma localidade tem em relação aos repasses da União (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Para esse indicador os níveis de sustentabilidade encontrados foram de 0,7436 (aceitável) para o município de Campina Grande e de 0,9708 (ideal) para o município de João Pessoa.

Os resultados gerais para a dimensão político-institucional são apresentados no Quadro 17:

DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
INDICADOR	CAMPINA GRANDE	JOAO PESSOA
Despesas por função (%)		
- Despesas com Assistência Social	0.1386	0.0792
- Despesas com educação	0.4091	0.4559
- Despesas com cultura	0.0239	0.0809
- Despesas com urbanismo	0.4133	0.4324
- Despesas com habitação urbana	0.1422	0.0963
- Despesas com gestão ambiental	0.0036	0.0332
- Despesas com Ciência e Tecnologia	0.0000	0.1071
- Despesas com esporte e lazer	0.0071	0.0214
- Despesas com saneamento urbano	0.0000	0.0109
- Despesas com saúde	0.5800	0.5256
Despesa total com saúde por habitante (R\$)	0.2059	0.2548
Acesso a serviços de Telefonia Fixa		
- Nº de acessos individuais	0.7758	1.0000
- Nº de acessos público	0.5875	0.7048
Comparecimento nas eleições		
- Comparecimento (%)	0.7182	0.7071
- Abstenções (%)	0.8787	0.8739
Número de Conselhos Municipais	0.6667	1.0000
Acesso à justiça	1.0000	1.0000
Transferências intergovernamentais da União	0.7436	0.9708
Média da Cidade =	0.4052	0.4641

Quadro 17 – Índices da Dimensão Demográfica para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.
Fonte: Pesquisa direta, 2008

O IDSM geral para a dimensão político-institucional apresentou níveis alerta de sustentabilidade para os dois municípios estudados, onde a maioria dos indicadores encontra-se em estado crítico, situação semelhante ao índice encontrado para o estado que foi de 0,3353.

4.1.4 - Índices da Dimensão Econômica

Os indicadores que compõem a dimensão econômica tratam do desempenho macroeconômico e financeiro, além dos impactos no consumo de recursos materiais e uso da

energia primária. Os resultados encontrados nessa Dimensão indicam o grau de eficiência dos processos produtivos, e se as estruturas de consumo estão orientadas a uma reprodução econômica sustentável a longo prazo (IDS, 2004).

A análise da dimensão econômica é realizada a partir de 07 indicadores que serão descritos a seguir:

4.1.4.1 – Produto Interno Bruto Per Capita

O Produto interno bruto per capita indica a renda média da população em um território e sua variação é uma medida do ritmo do crescimento econômico daquela região. Sua aferição é feita através da razão entre o PIB e a população residente. Sua função é sinalizar o estado do desenvolvimento econômico e informar a dinâmica comportamental da economia ao longo do tempo (IBGE, op. cit.). Um valioso instrumento de obtenção de bem-estar é a renda. Sua justa distribuição é um elemento que revela, associada a outros elementos, o desenvolvimento de uma nação.

O nível de sustentabilidade relacionado ao indicador produto interno bruto per capita do município de Campina Grande é 0,1869 indicando um estado de sustentabilidade crítico e do município de João Pessoa é de 0,2517 indicando um estado de alerta no nível de sustentabilidade.

Segundo dados do Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual – IDEME, relacionados ao ano de 2007, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) desacelerou na Paraíba, nesse ano, ao registrar aumento de 2,2% na comparação com 2006, ano em que o PIB teve alta de 6,7% em relação a 2005. A soma de todas as riquezas produzidas em João Pessoa e no interior paraibano chegou a R\$ 22,2 bilhões, em 2007. Com isso, a economia paraibana ficou na 19ª posição entre os estados brasileiros.

De acordo com os dados do Atlas do Desenvolvimento Humano, divulgado pelo IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas), Campina Grande não é a cidade que mais cresce nem a que possui o maior PIB do interior do Nordeste, a renda per capita campinense em valores de 2000 era de R\$ 226,09, sendo a 17ª no Nordeste e a terceira da Paraíba, atrás de João Pessoa (R\$ 334,69) e Cabedelo (R\$ 302,76).

4.1.4.2 - Participação da Indústria no Produto Interno Bruto

A participação da indústria no produto interno bruto decorre da razão entre a participação da indústria e a soma dos demais setores (agricultura e serviços) – sempre dividindo o maior pelo menor para que o resultado fique entre 0 (zero) e 1 (um). Esse indicador serve para avaliar as disparidades entre os setores da economia, para que se promovam ações que equilibrem essa relação sem que haja prejuízo para as atividades que a localidade tem como vocação (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

A indústria de transformação registrou uma queda de 12,6% no primeiro trimestre de 2009 em relação à igual período de 2008, a maior já registrada da série histórica iniciada em 1996. Os segmentos que mais influenciaram na queda da indústria de transformação foram máquinas e equipamentos, metalurgia, veículos automotores, mobiliários, vestuário e calçados. Estes têm forte ligação com o mercado externo, seja por exportarem seus produtos ou por importarem componentes. (IBGE, 2009)

Os níveis de sustentabilidade encontrados para esse indicador foram 1,0000 (ideal) para o município de Campina Grande e 0,7447 (aceitável) para o município de João Pessoa, respectivamente.

4.1.4.3 - Índice de Gini da Distribuição do Rendimento

O índice de Gini da distribuição do rendimento estabelece o grau de concentração na distribuição do rendimento da população. Seu valor varia entre 0 (zero), situação de perfeita igualdade, a 1 (um), situação de desigualdade máxima. Portanto o índice de Gini mensura o grau de equidade econômica de uma população (IBGE, *op. cit.*). Este índice apresenta-se como de fundamental importância uma vez que avalia a forma da distribuição dos rendimentos, ajudando a revelar situações onde haja concentração de riquezas e consequente inequidade.

Tanto o município de Campina Grande que apresentou um nível de sustentabilidade de 0,1905, quanto o município de João Pessoa onde o nível de sustentabilidade é de 0,2381, apresentam uma situação crítica relacionada a esse indicador. Um elevado nível de concentração de renda ocasiona reflexos diretos nos indicadores sociais e nos demais indicadores.

Campina possui a 5ª renda mais concentrada na Paraíba, problema esse que vem se agravando ainda mais nos últimos anos, o Índice de Gini em Campina Grande passou de 0,61

em 1991 para 0,64 em 2000. João Pessoa também apresenta avanços nesse sentido, no município o Índice de Gini passou de 0,62 em 1991 para 0,63 em 2000. Em 1991, a relação entre os 10% mais ricos e os 40% mais pobres era de 22,84, subindo para 28,51 em 2000. Na capital, a mesma relação foi alterada de 26,74 para 27,96, (IBGE, 2000).

4.1.4.4 – Renda Per Capita

A renda per capita explicita a distribuição de renda por pessoa, e é obtida através da divisão do PIB de uma localidade pela sua população. Esse indicador é importante por representar o nível de renda da população, aspecto que reflete as condições de pobreza da população e a renda média per capita da população, podendo ser relacionada com as relações de produção e consumo de uma sociedade (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

O município de Campina Grande apresenta um índice de renda *per capita* de 0,6288, evidenciando uma situação aceitável de sustentabilidade. Já o município de João Pessoa apresenta um índice de renda *per capita* de 1,0000, evidenciando uma situação ideal de sustentabilidade. Embora os índices para os municípios estudados apresentem uma situação favorável, faz-se necessário observar que o índice de Gini para as duas localidades, conforme descrito no item anterior apresenta uma situação crítica, desse modo, é preciso que o aumento de recursos venha acompanhado de uma adequada distribuição.

4.1.4.5 – Renda Proveniente de Rendimentos do Trabalho

A renda proveniente de rendimentos do trabalho representa o nível de renda proveniente do trabalho, excluindo a renda proveniente de transferências governamentais. Logo, está relacionado com a produção do trabalho e capacidade produtiva de uma população, o que reduz a dependência em relação às transferências governamentais, ao mesmo tempo, que promove o desenvolvimento local (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Os níveis de sustentabilidade dos municípios de Campina Grande (0,8546) e de João Pessoa (0,9117), relacionados a esse indicador apontam uma situação ideal de sustentabilidade, o que reitera os dados relacionados ao número de famílias atendidas por transferência de benefícios sociais. Esses dados podem representar aspectos positivos relacionados à geração de empregos nesses municípios, e representam aspectos positivos para o poder público na medida em que podem destinar os recursos públicos para outros fins, melhorando a qualidade de vida da população.

4.1.4.6 – Renda Familiar Per Capita

A renda familiar *per capita* apresenta a distribuição percentual de famílias por classes de rendimento médio mensal por pessoa. Para efeitos de cálculo, considera-se a soma dos rendimentos mensais de todas as fontes dos componentes da família, exclusive os das pessoas cuja condição na família fosse pensionista, empregado doméstico ou parente do empregado doméstico, dividido pelo número de componentes da família. Essas análises são importantes por ser a família a unidade de produção e consumo, reprodução, agregação e socialização de uma população (IBGE, *op. cit.*).

O município de Campina Grande apresentou os seguintes índices para o indicador de renda familiar per capita em salários mínimos: na classe de rendimentos de até $\frac{1}{4}$ de salário mínimo apresenta um índice de 0,8731; na classe de rendimentos de $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{2}$ salário mínimo apresenta um índice de 0,7933; na classe de rendimentos de $\frac{1}{2}$ a 1 salário mínimo apresenta um índice de 0,4529; na classe de rendimentos de 1 a 2 salários mínimos apresenta um índice de 0,8842; na classe de rendimentos de 2 a 3 salários mínimos apresenta um índice de 0,7109; e na classe de rendimentos mais de 3 salários mínimos apresenta um índice de 0,5423.

Os resultados para o município de João Pessoa são superiores aos de Campina Grande em todas as faixas consideradas: na classe de rendimentos de até $\frac{1}{4}$ de salário mínimo apresenta um índice de 1,0000; na classe de rendimentos de $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{2}$ salário mínimo apresenta um índice de 1,0000; na classe de rendimentos de $\frac{1}{2}$ a 1 salário mínimo apresenta um índice de 0,6091; na classe de rendimentos de 1 a 2 salários mínimos apresenta um índice de 0,9857; na classe de rendimentos de 2 a 3 salários mínimos apresenta um índice de 1,0000; e na classe de rendimentos mais de 3 salários mínimos apresenta um índice de 1,0000.

Apesar desses resultados favoráveis é necessário considerar que para identificar até que ponto esses dados podem efetivamente serem avaliados positivamente, é preciso analisar o custo de vida dos municípios estudados, bem como o destino que é dado a esses rendimentos. Qualidade de vida pressupõe equilíbrio, por isso a necessidade de se descobrir com despesas de que ordem a população gasta seus rendimentos.

Há de se considerar também que não basta elevar os níveis de rendimento da população, é preciso que haja uma modificação nos padrões de consumo. Rendimentos elevados sem comportamentos de consumo dentro de padrões sustentáveis poderiam representar um perigo ainda maior a sustentabilidade do planeta.

4.1.4.7 – Balança Comercial

A balança comercial mostra a relação de uma economia com outras economias do mundo, através do saldo das importações e exportações de bens de um país ou território, em um determinado período e expressa em dólares americanos. Esse indicador reflete as mudanças nos termos de troca e competitividade internacional, sendo também capaz de mostrar a dependência econômica e vulnerabilidade frente ao mercado financeiro internacional (IBGE, *op. cit.*).

A balança comercial é um importante indicador para análise das relações entre a economia de um país e o resto do mundo, refletindo as mudanças nos termos de troca e competitividade internacional, sendo também capazes de mostrar dependência econômica e vulnerabilidade frente ao mercado financeiro internacional (IDS, 2002).

O nível de sustentabilidade relacionado a esse indicador foi analisado a partir de três variáveis: exportações, importações e o saldo.

Os resultados para o município de Campina Grande foram para as exportações de 0,7253 (aceitável); para as importações de 0,5119 (aceitável) e para o saldo o resultado foi de 1,0000 (ideal). Esses resultados apresentam uma situação de equilíbrio entre o nível de exportação e importação. Para o município de João Pessoa o resultado para as exportações foi de 1,0000 (ideal), para as importações 0,0000 (crítico), e para o saldo o resultado apresentou uma situação aceitável de sustentabilidade 0,6752.

Os níveis de sustentabilidade dos indicadores da dimensão econômica são apresentados no Quadro 18:

DIMENSÃO ECONÔMICA		
INDICADOR	CAMPINA GRANDE	JOAO PESSOA
Produto interno bruto per capita	0.1869	0.2517
Participação da indústria no Produto Interno Bruto	1.0000	0.7447
Índice de Gine da distribuição do rendimento	0.1905	0.2381
Renda per capita	0.6288	1.0000
Renda proveniente de rendimentos do trabalho (%)	0.8546	0.9117
Renda familiar per capita (%)		
- Até 1/4 (salário mínimo)	0.8731	1.0000
- Mais de 1/4 a 1/2 (salário mínimo)	0.7933	1.0000
- Mais de 1/2 a 1 (salário mínimo)	0.4529	0.6091
- Mais de 1 a 2 (salário mínimo)	0.8842	0.9857

- Mais de 2 a 3 (salário mínimo)	0.7109	1.0000
- Mais de 3 (salário mínimo)	0.5423	1.0000
Balança Comercial (US\$)		
- Exportações	0.7253	1.0000
- Importações	0.5119	0.0000
- Saldo	1.0000	0.6752
Média da Cidade =	0.6682	0.7440

Quadro 18 - Índices da Dimensão Econômica para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.
Fonte: Pesquisa direta, 2008

O resultado geral da dimensão econômica para o município de Campina Grande foi de 0,6682, representando uma situação aceitável de sustentabilidade, situação semelhante a do município de João Pessoa onde o nível de sustentabilidade para essa dimensão também foi considerado ideal 0,7740. O IDSM geral para a dimensão econômica da Paraíba apresentou um resultado de 0,2431, revelando uma situação crítica de sustentabilidade.

Esses resultados são avaliados como positivos para o alcance da sustentabilidade. Durante muito tempo o desempenho de países, de regiões, de estados e de cidades era medido com base no crescimento econômico, a partir das discussões geradas acerca da necessidade de considerar que crescimento econômico não seriamente significa melhoria nas condições de vida da população, outras variáveis foram incorporadas a essa análise. Apesar de a sustentabilidade presumir um equilíbrio entre dimensões, o aspecto econômico numa sociedade capitalista representa um importante vetor, principalmente porque acaba interferindo diretamente nas outras dimensões.

4.1.5 – Índices da Dimensão Ambiental

Os indicadores que compõem a dimensão ambiental dizem respeito ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental. Os resultados obtidos nessa dimensão estão relacionados aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais ao benefício das gerações futuras (IBGE, *op. cit.*).

O nível de sustentabilidade da dimensão ambiental será obtido através da análise dos seguintes indicadores:

4.1.5.1 – Acesso a Esgotamento Sanitário

O acesso a esgotamento sanitário expressa a relação entre a população atendida por sistema de esgotamento sanitário e o conjunto de população residente em domicílios particulares permanentes de um território. Sua aferição é feita através da razão (em percentual) entre a população com acesso a esgotamento sanitário e o total da população, subdividida nos segmentos urbano e rural. Trata-se de um indicador muito importante tanto para a caracterização básica da qualidade de vida da população residente na localidade, quanto para o acompanhamento de políticas públicas de saneamento básico e ambiental (IBGE, 2004).

O município de Campina Grande, quando comparado aos demais municípios da Paraíba, apresentou os seguintes índices de sustentabilidade para o indicador de acesso a esgotamento sanitário: índice de 0,7132 (nível aceitável) para rede geral de esgoto urbana e de 0,1954 (nível crítico) para rede geral de esgoto rural; índice de 0,1115 (nível crítico) para fossa séptica urbana e de 0,3275 (nível alerta) para fossa séptica rural ; índice de 0,8323 (nível ideal) para outro tipo de esgotamento no meio urbano e de 0,5185 (nível aceitável) para outro tipo de esgotamento no meio rural; e índice de 0,9529 (nível ideal) para ausência de esgotamento sanitário na área urbana e de 0,6771 (nível aceitável) para ausência de esgotamento sanitário na área rural.

O município de João Pessoa apresentou os seguintes índices de sustentabilidade para o indicador de tipo de esgotamento sanitário por domicílio: índice de 0,4306 (nível alerta) para rede geral de esgoto; índice de 0,1868 (nível crítico) para fossa séptica; índice de 0,6017 (nível aceitável) para outro tipo de esgotamento; e índice de 0,9728 (nível ideal) para ausência de esgotamento sanitário. Não foram registrados dados relacionados a área rural no município de João Pessoa.

Pode-se perceber a partir dos resultados apresentados que os índices de sustentabilidade para esse indicador nos dois municípios necessitam de atenção por parte dos poderes públicos. Oferecer maior e melhor acesso ao esgotamento sanitário melhora as condições de vida da população, na medida em que a sua falta faz com que a população torne-se mais exposta a diversos tipos de vetores transmissores de doenças que podem levar a morte. Melhorias nesse sentido refletem diretamente no sistema de saúde, podendo também diminuir o índice de mortalidade infantil.

4.1.5.2 – Acesso a Serviço de Coleta de Lixo Doméstico

O acesso a serviço de coleta de lixo doméstico apresenta a parcela da população atendida pelos serviços de coleta de lixo doméstico, em um determinado território e tempo. Sua aferição é feita através da razão (em percentual) entre a população urbana e rural atendidas pelos serviços de coleta de lixo e os totais da população urbana e rural. O acesso à coleta de lixo domiciliar constitui-se de num indicador importante e adequado na avaliação da infraestrutura de uma localidade, principalmente nas áreas urbanas – já que em áreas rurais a dispersão dos domicílios dificulta o acesso e a prestação do serviço (IBGE, *op. cit.*).

O município de Campina Grande, quando comparado aos demais municípios da Paraíba, apresentou os seguintes índices de sustentabilidade para o indicador de acesso a coleta de lixo doméstico: índice de 0,9456 (ideal) para lixo coletado na área urbana e de 0,2890 (alerta) para lixo coletado na área rural; índice de 0,9862 (ideal) para lixo queimado ou enterrado na área urbana e de 0,4114 (alerta) para lixo queimado ou enterrado na área rural; e índice de 0,9531 (ideal) para outro destino dado ao lixo na área urbana e de 0,7657 (ideal) para a área rural.

João Pessoa apresentou os seguintes níveis de sustentabilidade para o indicador de acesso a coleta de lixo doméstico urbano: índice de 0,9494 (ideal) para lixo coletado; índice de 0,9805 (ideal) para lixo queimado ou enterrado; e índice de 0,9601 (ideal) para outro destino. Os dois municípios apresentaram com relação a esse indicador resultados que podem ser considerados positivos.

A existência de serviço de coleta de lixo é essencial à melhoria das condições do meio ambiente, que se reflete, de forma direta ou indireta, na saúde das populações. A cobertura desse serviço promove controle e redução de doenças, além de contribuir para a preservação do meio natural ao evitar que os resíduos sejam lançados quer em terrenos baldios, quer nos leitos de rios e riachos, comprometendo a salubridade do espaço físico e o abastecimento hídrico da população.

No entanto, fazem-se necessárias políticas públicas não só de ampliação desses serviços, mas medidas que contribuam com a conscientização da população acerca da necessidade de modificações nos hábitos de consumo e conseqüentemente com a geração da quantidade de lixo, tendo em vista que, a geração de resíduos sólidos configura-se como um dos grandes problemas contemporâneos.

4.1.5.3 – Qualidade das Águas

O indicador de qualidade das águas é representado por um grupo de índices que objetivam verificar o nível de cloro residual, a turbidez e a presença de coliformes totais nas amostras analisadas; além disso, complementa essas informações através da verificação da conformidade da quantidade de amostras.

- Aferição do cloro residual

Indica a quantidade de amostras coletadas para aferição do cloro residual e o percentual dessas amostras que ficaram fora do padrão. Para efeitos de cálculo, divide-se a quantidade de amostras com resultado fora do padrão pelo total de amostras coletadas para essa finalidade (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*). Quanto maior for o número de amostras coletadas, mais seguro será o resultado encontrado, e quanto menor for a incidência de amostras fora do padrão, melhor será a qualidade da água ofertada à população, uma vez que cloro em excesso intoxica o organismo e pode causar câncer em um período mediato.

O município de Campina Grande, em relação à conformidade da quantidade de amostra, apresentou um índice de 0,0209, revelando um estado crítico em relação aos demais municípios e um índice de 0,9505 para a incidência de amostras fora do padrão, revelando uma situação ideal em relação aos demais municípios. Para o município de João Pessoa os índices foram de 0,0260 (nível crítico) para o indicador de quantidade de amostras e de 1,0000 (ideal) para o indicador de incidência com cloro residual fora do padrão. Os dois municípios apresentaram índices críticos quanto à quantidade de amostras analisadas, apontando a necessidade de melhorias nesse sentido para que a qualidade da água que chega a população seja garantida.

- Aferição de turbidez

Indica a quantidade de amostras coletadas para aferição de turbidez e o percentual dessas amostras que ficaram fora do padrão. Para efeitos de cálculo, divide-se a quantidade de amostras com resultado fora do padrão pelo total de amostras coletadas para essa finalidade (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*). Quanto maior for o número de amostras coletadas, mais seguro será o resultado encontrado, e quanto menor for a incidência de amostras fora do padrão, melhor será a qualidade da água ofertada à população, uma vez que a turbidez indica presença de substâncias (ou partículas) que tiram o cristalino da água.

O índice de aferição de turbidez no município de Campina Grande mostrou que em relação à conformidade da quantidade de amostra o resultado apresenta um índice de 0,1536 revelando um estado crítico de sustentabilidade. Enquanto em relação à incidência de

amostras com resultado fora do padrão, o município apresentou situação de alerta com um índice de 0,4756 de sustentabilidade. João Pessoa apresentou para à conformidade da quantidade de amostra um índice de 0,4525 revelando um estado de alerta e para à incidência de amostras com resultado fora do padrão, o município apresentou situação ideal com um índice de 0,9985 de sustentabilidade.

- Aferição de coliformes totais

Indica a quantidade de amostras coletadas para aferição de coliformes totais e o percentual dessas amostras que ficaram fora do padrão. Para efeitos de cálculo, divide-se a quantidade de amostras com resultado fora do padrão pelo total de amostras coletadas para essa finalidade (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*). Quanto maior for o número de amostras coletadas, mais seguro será o resultado encontrado, e quanto menor for a incidência de amostras fora do padrão, melhor será a qualidade da água ofertada à população, uma vez que a presença de coliformes indica a presença organismos causadores de diversas patologias.

Com relação à quantidade de amostras para aferição de coliformes totais os índices apontam uma situação ideal em Campina Grande, apresentando um índice foi de 0,6924, e em João Pessoa uma situação de alerta, onde o índice foi de 0,4737. Os dados indicam que em ambos os municípios o número de amostras coletadas precisam ser feitas em quantidades maiores para que garantir a segurança nos resultados. Quanto a incidência de amostras fora do padrão, ambos os municípios apresentarem um nível de sustentabilidade ideal, com índices de 0,9482 para Campina Grande e de 0,9351 para João Pessoa, respectivamente.

A água constitui uma necessidade básica para a sobrevivência dos seres humanos, mas para que ela supra essa necessidade sem causar danos a saúde precisa ser oferecida em condições adequadas, o que vem sendo cada vez mais difícil devido a geração de resíduos urbanos que são jogados nos lagos, rios, oceanos e mares, comprometendo a saúde e a capacidade de sobrevivência de todas as espécies vivas.

4.1.5.4 – Volume de Água Tratada

Indica o volume de água (1000m³/ano) tratada por Estações de Tratamento de Água (ETA's) e por simples desinfecção, sendo obtido através da razão entre volume de água tratada e volume de água disponibilizado. (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Com relação ao tratamento da água em ETAs os municípios apresentaram uma situação ideal de sustentabilidade com um nível de 1,0000 para ambos. Já com relação ao

percentual de água tratada por desinfecção os dois municípios apresentaram uma situação crítica, ambos com um nível de sustentabilidade para esse indicador de 0,0000.

4.1.5.5 - Consumo Médio Per Capita de Água

Expressa a quantidade média de litros de água consumida por habitante. Sua aferição é feita através do seguinte cálculo: (Volume de água consumido – Volume de água tratada exportada) / População total atendida com abastecimento de água. Por ser a água um recurso natural não-renovável e indispensável à manutenção da vida, é importante verificar se seu consumo está ocorrendo de forma racional, até para preservação das futuras gerações. (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

O nível de sustentabilidade para os municípios estudados revelou uma situação considerada ideal com índices de 0,8073 para Campina Grande e de 0,8653 para João Pessoa. No entanto, é necessário considerar que esse índice expressa uma quantidade média de água por habitante, o que não significa afirmar que todos têm acesso as quantidades de água necessária, uma vez que as indústrias instaladas numa dada localidade potencializam o uso desse recurso natural. Caberia uma análise detalhada do consumo de água por bairros, por classe social, bem como com relação ao destino que é dado a essa água.

4.1.5.6 - Acesso ao Sistema de Abastecimento de Água

O acesso ao abastecimento de água expressa a parcela da população com acesso a abastecimento de água por rede geral. Sua aferição é feita através da razão, em percentual, entre a população com acesso à água por rede geral e o total de domicílios particulares permanentes, discriminada pela situação do domicílio, urbano ou rural. Trata-se de um indicador importante para a caracterização básica de qualidade de vida da população, pois possibilita o acompanhamento das políticas públicas de saneamento básico e ambiental (IBGE, *op. cit.*).

O município de Campina Grande apresentou os seguintes índices de sustentabilidade para o indicador de acesso ao sistema de abastecimento de água: índice de 0,9600 para rede geral urbana e de 0,5106 para rede geral rural; índice de 0,9961 para poço ou nascente urbana e de 0,7553 para poço ou nascente rural; e índice de 0,9674 para outro tipo na área urbana e de 0,6558 para a área rural. Pode-se observar um desequilíbrio quanto ao nível de sustentabilidade quanto ao acesso ao sistema de abastecimento de água entre a zona urbana e

a zona rural no município de Campina Grande, o que merece atenção tendo em vista que o indicar expressa apenas o conjunto da população que é atendida pela rede geral de abastecimento (IBGE, 2002).

No município de João Pessoa os índices de sustentabilidade para o indicador de acesso ao sistema de abastecimento de água foram respectivamente: índice de 0,9770 para rede geral; índice de 0,9604 para poço ou nascente; e índice de 0,9911 para outro tipo, todos esses índices relacionados ao perímetro urbano.

Todos os indicadores mencionados têm importância vital para uma sociedade, independentemente da sua situação urbana ou rural. A manutenção de suas condições de equilíbrio garante uma melhor qualidade de vida para todos. Tais condições têm reflexo direto nas dimensões da economia, da saúde pública, do lazer e até mesmo na própria dimensão ambiental, que se entrelaçam e possibilitam às populações obter melhores perspectivas de desenvolvimento.

Comparando o resultado geral do IDSM ambiental dos municípios estudados com o da Paraíba, os dois municípios apresentaram um nível de sustentabilidade considerado aceitável, enquanto que para o Estado o nível de sustentabilidade apresentado revelou um estado de alerta com um índice de 0,4685. No entanto, apesar de aceitável é preciso considerar que alguns indicadores apresentaram situação crítica ou de alerta, conforme detalhado no Quadro 19:

DIMENSÃO AMBIENTAL		
INDICADOR	CAMPINA GRANDE	JOAO PESSOA
Acesso a esgotamento sanitário (%)		
- Rede geral de esgoto (urbana)	0.7132	0.4306
- Fossa séptica (urbana)	0.1115	0.1868
- Outro tipo (urbana)	0.8323	0.6017
- Não possui esgotamento sanitário (urbana)	0.9529	0.9728
- Rede geral de esgoto (rural)	0.1954	
- Fossa séptica (rural)	0.3275	
- Outro tipo (rural)	0.5185	
- Não possui esgotamento sanitário (rural)	0.6771	
Acesso a serviço de coleta de lixo doméstico (%)		
- Lixo coletado (urbano)	0.9456	0.9494
- Lixo queimado ou enterrado (urbano)	0.9862	0.9805
- Outro destino (urbano)	0.9531	0.9601
- Lixo coletado (rural)	0.2890	
- Lixo queimado ou enterrado (rural)	0.4114	
- Outro destino (rural)	0.7657	

Qualidade das águas (%)		
- Conform. quantidade de amostras analisadas para aferição de cloro residual	0.0209	0.0260
- Incidência de amostras de cloro residual fora do padrão	0.9505	1.0000
- Conform. quantidade de amostras analisadas para aferição de turbidez	0.1536	0.4525
- Incidência de amostras com turbidez fora do padrão	0.4756	0.9985
- Conform. Quantidade de amostras para identificar coliformes totais	0.6924	0.4737
- Incidência de amostras com coliformes totais fora do padrão	0.9482	0.9351
Volume de águas tratada (1000m3/ano) (%)		
- Tratada em ETAs	1.0000	1.0000
- Tratada por desinfecção	0.0000	0.0000
Consumo médio per capita de água L/(hab*dia)	0.8073	0.8653
Acesso ao sistema de abastecimento de água (%)		
- Rede geral urbana	0.9660	0.9770
- Poço ou nascente urbana	0.9961	0.9604
- Outro tipo urbana	0.9674	0.9911
- Rede geral rural	0.5106	
- Poço ou nascente rural	0.7553	
- Outro tipo rural	0.6558	
Média da Cidade =	0.6407	0.7243

Quadro 19 – Índices da Dimensão Ambiental para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.
Fonte: Pesquisa direta, 2008

Outro ponto que merece atenção é o fato de que de acordo com a metodologia utilizada no presente estudo, só foram tratados indicadores relacionados ao acesso ao esgotamento sanitário; ao serviço de coleta de lixo; a qualidade das águas; ao volume da água tratada, ao consumo médio de água e ao acesso ao sistema de abastecimento de água. Indicadores relacionados à utilização de outros recursos naturais não foram considerados.

4.1.6 – Índices da Dimensão Cultural

A dimensão cultural refere-se à visão de mundo, através de concepções e representações que os indivíduos e os grupos fazem de sua inserção da comunidade e na sociedade como um todo. Seu estudo permite o estabelecimento e a proposição de ações que redirecionem o objetivo aos desejos individuais e coletivos (CASTANHEIRA; VALLADARES, 2006).

O nível de sustentabilidade da dimensão cultural será obtido através da análise dos seguintes indicadores:

4.1.6.1 – Bibliotecas

Esse indicador revela o número de bibliotecas encontradas em uma localidade. Portanto, esse indicador serve para verificar a quantidade de estabelecimentos que propiciam o acesso aos mais diferentes tipos de informações e conhecimento, recursos importantes para a formação pessoal e profissional de todo o cidadão (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Para esse indicador Campina Grande apresentou um índice de sustentabilidade de 1,0000 (ideal), enquanto que João Pessoa apresentou um índice de 0,6667 (aceitável). As bibliotecas representam espaços de socialização de conhecimento, principalmente numa realidade como a nossa onde os preços dos livros e revistas tornam difícil o acesso a essas informações, no entanto, um número grande de bibliotecas não representa necessariamente um salto qualitativo na formação educacional de uma população. Há de se considerar a qualidade e a quantidade de exemplares nessas bibliotecas, bem como o hábito da população para frequentá-las. Se as pessoas não tiverem a percepção da necessidade da busca de informações nesse cenário extremamente competitivo, de muito pouco adiantará a construção desses espaços.

4.1.6.2 – Ginásio de Esportes e Estádios

Os dados relacionados a esse indicador revelam o número de ginásios de esportes e estádios encontrados em uma localidade. Portanto, essa análise serve para verificar a quantidade de estabelecimentos que são destinados à integração e vivência social da população, especialmente os jovens através da prática de atividades esportivas, o que representa uma oportunidade para o crescimento e desenvolvimento de uma sociedade mais saudável (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

O município de Campina Grande apresentou um índice de sustentabilidade de 0,2400 (crítico) para esse indicador, enquanto que, no município de João Pessoa o índice apresentado foi de 1,0000 (ideal) o que configura uma situação ideal de sustentabilidade. Desse modo, faz-se necessário que no município de Campina Grande sejam destinados mais recursos para construção desses espaços que se constituem como instrumentos importantes na melhoria da qualidade de vida da população.

4.1.6.3 – Quantidade de Cinemas

Esse indicador tem por objetivo revelar o número de cinemas encontrados em uma localidade. Portanto, essa análise serve para verificar a quantidade de estabelecimentos que possibilitam à população o contato com outras realidades e assim, estimula a aquisição de novos conhecimentos culturais que reforçam a educação escolar, além de permitir a inserção social (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Para esse indicador os níveis de sustentabilidade encontrados foram de 0,3333 (alerta) para o município de Campina Grande e de 1,0000 (ideal) para o município de João Pessoa. Percebe-se também nesse item uma grande diferença entre os níveis encontrados nos dois municípios, ainda assim Campina Grande encontra-se numa situação melhor do que a maioria dos municípios do interior da Paraíba.

4.1.6.4 – Unidades de Ensino Superior

A quantidade de Unidades de Ensino Superior (UES) revela o número de UES encontrados em uma localidade. Portanto, essa análise serve para verificar a quantidade de estabelecimentos que constituem uma das formas mais eficientes de inserção social por proporcionar ao cidadão as condições adequadas para uma projeção de futuro embasado na perspectiva de melhor qualidade de vida, advindos através da educação técnica e superior (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Com relação a esse indicador os municípios estudados também apresentam diferenças quanto aos níveis de sustentabilidade encontrados. Campina Grande encontra-se numa situação alerta de sustentabilidade com um índice de 0,3810, enquanto que João Pessoa apresenta um situação ideal de sustentabilidade com um índice de 1,0000.

Proporcionar condições de acesso a população ao nível superior de ensino se configura numa forma de propiciar a essa população acesso a melhores condições de vida, a capacidade de competir no mercado de trabalho e desse modo colaborar para que os cidadãos possam melhorar seus níveis econômicos. Cidadãos com maiores níveis de instrução estarão mais preparados para participar dos processos de decisão relacionados às questões do coletivo e com maior capacidade de negociação, tendo em vista que a informação se constitui num importante mecanismo de poder.

No entanto, cabe aqui reiterar que não apenas um maior número de estabelecimentos de ensino superior será preciso para um processo de transformação social, mas um ensino com

qualidade onde as competências essenciais para a atuação não só no mercado de trabalho, mas também nas outras esferas da vida dos cidadãos sejam construídas e reforçadas.

4.1.6.5 – Quantidade de Teatros ou Salas de Espetáculos

Esse indicador revela o número de teatros e/ou salas de espetáculos encontrados em uma localidade. Portanto, essa análise serve para verificar a quantidade de estabelecimentos destinados a inserção social através do envolvimento da população na formação de grupos teatrais e artísticos, além de permitir à população em geral, o acesso a atividades artísticas como peças teatrais e outros espetáculos em datas comemorativas (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Com relação a esse indicador encontrou-se uma situação inversa aos itens anteriores, onde o município de Campina Grande apresentou um nível de sustentabilidade ideal (1,0000) e João Pessoa um nível de sustentabilidade alerta (0,5000).

A construção de mais teatros e salas de espetáculos propiciará que um maior número de pessoas tenha acesso a esse importante instrumento de manifestação e de transmissão de culturas diversas, bem como a possibilidade de geração de emprego e renda para a população, portanto, constitui-se num item que merece atenção em todos os municípios do Estado da Paraíba e principalmente para sua Capital João Pessoa.

4.1.6.6 – Quantidade de Museus

A quantidade de museus revela o número de museus encontrados em uma localidade. Portanto, essa análise serve para verificar a quantidade de estabelecimentos destinados ao acesso a essa história fortalece as bases da sociedade para a incorporação de práticas e comportamentos que valorizem a cultural local (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Campina Grande apresentou um índice de 1,0000 revelando uma situação ideal de sustentabilidade e João Pessoa apresentou um índice de 0,7500 revelando uma situação aceitável de sustentabilidade para esse indicador.

A construção desses espaços propicia a população um maior contato com sua história, seus valores culturais, bem como a possibilidade de que artistas locais possam expor seus trabalhos contribuindo dessa forma para geração de emprego e renda nas localidades.

4.1.6.7 – Quantidade de Centros Culturais

A quantidade de centros culturais revela o número de centros culturais encontrados em uma localidade. Portanto, essa análise serve para verificar a quantidade de estabelecimentos destinados à promoção de atividades culturais que constituem importantes elementos para a formação de cidadãos e inserção social, visando à construção de uma sociedade com mais oportunidades para todos (MARTINS e CÂNDIDO, *op. cit.*).

Os dois municípios obtiveram os mesmos resultados, ambos revelaram uma situação alerta com um índice de 0,5000 de sustentabilidade para o indicador quantidade de centros culturais, demandando do poder público e da esfera privada incentivos quanto a construção desses espaços de socialização.

A partir dos índices apresentados, revela-se o nível de sustentabilidade Cultural de Campina Grande através de um IDSM cultural de 0,6363, que evidencia uma situação de sustentabilidade aceitável. Para João Pessoa o IDSM cultural foi de 0,7738, que evidencia uma situação ideal de sustentabilidade. Os municípios estudados apresentaram índices de sustentabilidade para a dimensão cultural superiores ao índice encontrado para todo o Estado que foi de 0,1145 revelando uma situação crítica relacionada a essa dimensão.

Mesmo com resultados satisfatórios alguns indicadores dessa dimensão apresentarão resultados críticos e em estado de alerta o que merece uma análise mais detalhada. O Quadro 20 sintetiza as informações para cada indicador que foi abordado nesse item:

DIMENSÃO CULTURAL		
INDICADOR	CAMPINA GRANDE	JOAO PESSOA
Bibliotecas	1.0000	0.6667
Ginásios de esportes e estádios	0.2400	1.0000
Cinemas	0.3333	1.0000
Unidades de ensino superior	0.3810	1.0000
Teatros ou salas de espetáculos	1.0000	0.5000
Museus	1.0000	0.7500
Centro cultural	0.5000	0.5000
Média da Cidade =	0.6363	0.7738

Quadro 20 – IDSM para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Dos resultados apresentados Campina Grande obteve resultados positivos em apenas três indicadores: bibliotecas, teatros ou salas de espetáculos e museus; e resultados negativos

para os outros indicadores: ginásio de esportes e estádios, cinemas, unidades de ensino superior e centro cultural.

Para João Pessoa os resultados positivos estão relacionados à biblioteca, ginásio de esportes e estádios, cinemas, unidades de ensino superior e museus; e resultados negativos para os indicadores relacionados a teatros ou salas de espetáculo e centro cultural.

4.1.7 Índice de Desenvolvimento Sustentável – IDSM Final dos Municípios de Campina Grande e de João Pessoa

A partir das médias do IDSM social, IDSM demográfica, IDSM econômica, IDSM político-institucional, IDSM ambiental e IDSM cultural foi possível encontrar o IDSM geral dos municípios de Campina Grande e de João Pessoa. Os resultados encontrados, mesmo apresentando fragilidades, podem colaborar na análise das condições de vida dessas populações e na formulação de políticas públicas que tenham por objetivo sanar as deficiências apresentadas, contribuindo para melhoria na qualidade de vida.

O IDSM geral das dimensões abordadas anteriormente para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa são apresentados no Quadro 21:

IDSM Final dos Municípios		
DIMENSÃO	ÍNDICE MÉDIO - CAMPINA GRANDE	ÍNDICE MÉDIO - JOAO PESSOA
Social	0.7106	0.7591
Demográfica	0.4883	0.5434
Institucional	0.4052	0.4641
Econômica	0.6682	0.7440
Ambiental	0.6407	0.7243
Cultural	0.6363	0.7738
IDSM:	0.5916	0.6681

Quadro 21 – IDSM para os municípios de Campina Grande e de João Pessoa.
Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Campina Grande apresentou IDSM-SOCIAL de 0,7106 (aceitável), IDSM-DEMOGRÁFICA de 0,4883 (alerta), IDMS INSTITUCIONAL de 0,4052 (alerta), IDSM ECONÔMICA de 0,6682 (aceitável), IDSM AMBIENTAL de 0,6407 (aceitável) e IDSM CULTURAL de 0,6363 (aceitável), resultados esses que contribuíram para a formação do IDSM Geral do município que foi de 0,5916, revelando um nível de sustentabilidade considerado aceitável.

Para o município de João Pessoa os resultados encontrados foram: IDSM-SOCIAL de 0,7591 (ideal), IDSM-DEMOGRÁFICA de 0,5434 (aceitável), IDMS INSTITUCIONAL de 0,4641 (alerta), IDSM ECONÔMICA de 0,7440 (aceitável), IDSM AMBIENTAL de 0,7243 (aceitável) e IDSM CULTURAL de 0,7738 (ideal). O IDSM final para o município de João Pessoa foi de 0,6681 revelando assim como no município de Campina Grande um nível de sustentabilidade considerado aceitável.

Conforme foi descrito os dois municípios apresentaram índices de sustentabilidade considerados aceitáveis dentro dos padrões estabelecidos pela metodologia utilizada no presente estudo, no entanto, cabe reiterar que a referida metodologia utiliza dados quantitativos, o que pode levar, caso sejam observados apenas os resultados finais, a conclusões equivocadas. No caso dos dois municípios, por exemplo, apesar de apresentarem um IDSM final aceitável, muitos indicadores apresentaram resultados críticos o que merece que tais indicadores sejam analisados individualmente.

4.5 – ANÁLISE DOS NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE DO APLs DE CONFECÇÕES DOS MUNICÍPIOS DE CAMPINA GRANDE E DE JOÃO PESSOA.

A análise da competitividade dos APLs de confecções dos municípios de Campina Grande e de João Pessoa foi realizada de acordo com os fatores empresariais, os fatores estruturais, e os fatores sistêmicos, destacados na metodologia para mensuração da competitividade utilizada no presente estudo. Para essa análise foram estabelecidos critérios para cada variável e criados percentuais para representar a situação encontrada, a partir de inferências acerca da literatura acerca dos fatores determinantes de competitividade.

Dessa forma, em virtude da quantidade de variáveis que podem influenciar a competitividade, o conjunto de informações sobre esses fatores possibilitará entender a situação dos arranjos com relação a elementos importantes para sua sobrevivência bem como possibilitará evidenciar as relações de interdependência entre os mesmos, contribuindo para uma visão ampla acerca dos elementos que podem interferir em sua dinâmica.

4.5.1 Fatores Sistêmicos

Para a análise acerca dos fatores sistêmicos foram consideradas as seguintes dimensões: determinantes estruturais; determinantes internacionais; determinantes político-institucionais; e determinantes macroeconômicos. Os aspectos considerados em cada uma das dimensões citadas, os critérios estabelecidos para suas análises, bem como a situação encontrada nos APLs de Campina Grande e João Pessoa serão detalhadas nos itens subsequentes.

4.5.1.1 - Aspectos Estruturais da Cadeia Têxtil/Confecções

O setor têxtil/confecções se configura como um dos mais tradicionais da economia, principalmente pela sua capacidade de gerar empregos, contribuindo para o desenvolvimento econômico, mesmo apesar das limitações quanto ao uso de mão de obra barata e de baixa qualificação. Dessa forma, para que o potencial desse segmento seja otimizado faz-se necessário um conjunto de transformações que viabilizem o aumento da competitividade das empresas desse setor.

A cadeia têxtil/confecções é formada por seis importantes elos:

- Beneficiamento de fibras têxteis naturais.
- Fiação e tecelagem de fibras têxteis naturais.
- Fiação e tecelagem de têxteis químicos.
- Outras indústrias de tecelagem.
- Malharia e
- Vestuário

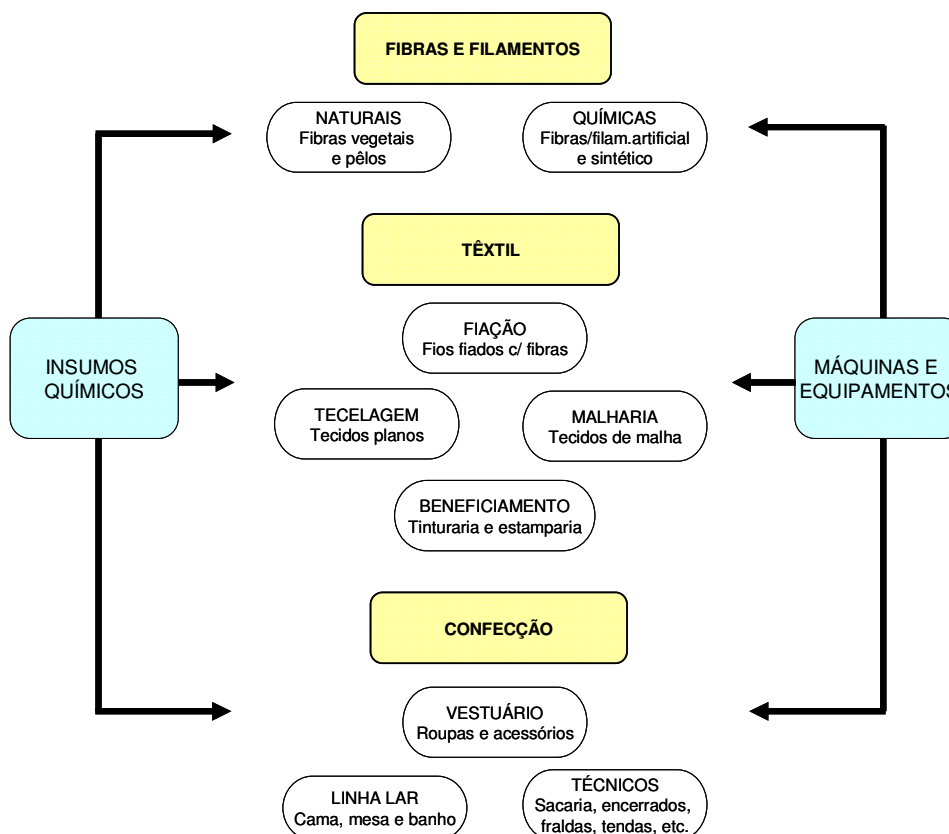


Figura 08: Cadeia produtiva têxtil/confeccões
Fonte: IEMI, 2008

Segundo Prochnik (2002), essa cadeia apresenta uma diversidade muito grande, com setores diferenciados, de acordo com a utilização dos insumos, com o diversificado uso de cada produto final e com as estratégias empresariais envolvidas, possuindo dessa forma uma grande interligação entre os elos da cadeia, em virtude da qualidade final do produto estar associada ao desempenho de cada elo que compõe a cadeia produtiva.

De acordo com Lupatini (2007), a indústria têxtil/vestuário é uma das indústrias mais disseminadas espacialmente no mundo e constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países, especialmente em muitos países em desenvolvimento. É comum que os primórdios da industrialização de um país se confundam com a instalação e o desenvolvimento da indústria têxtil-vestuário. Esta indústria concentra: 5,7% da produção manufatureira mundial (em dólares); 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e mais de 14% do emprego mundial.

No Brasil, apesar da importância atribuída ao setor à participação desse segmento no comércio mundial de têxteis ainda é de pouco menos de 1%, com uma representação relativamente pequena quanto à participação do segmento de confeccões nas exportações nacionais, mesmo encontrando-se entre os 10 maiores produtores mundiais de fios/filamentos,

tecidos e malhas, especialmente de algodão, sendo com relação a esse último segmento, o terceiro maior produtor mundial (GORINI, 2001).

4.2.1.2 - Aspectos da Cadeia Têxtil/Confecções Internacional

A intensificação do processo de globalização que ocasionou a abertura dos mercados bem como favoreceu sua interligação, faz com que a análise da competitividade em qualquer setor, e no caso específico, do setor têxtil, objeto de estudo do presente trabalho considere os aspectos relacionados aos acontecimentos e decisões no âmbito global, em face da influência dos aspectos internacionais em relação à determinação dos parâmetros de competitividade.

Após a crise dos anos 1970, esta indústria se configura, em grande parte, pelo fato das grandes empresas (varejistas, comercializadores e produtores com marcas) mudarem o foco de suas atividades concentradas nas etapas de produção propriamente ditas – sobretudo, as atividades de confecção, para se concentrarem nas atividades diretamente relacionadas ao chamado segmento de “moda”, como *marketing*, *design*, gestão dos canais de comercialização e marcas, sendo que estas atividades dispersas internacionalmente são auxiliadas por redes que utilizam tecnologias da informação.

Assim, o período recente da cadeia produtiva têxtil – reunindo fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção – vem sendo marcado por muitas transformações, destacando-se especialmente aquelas relacionadas não apenas com as mudanças tecnológicas que permitiram expressivos incrementos de produtividade, mas relacionadas também quanto ao aumento do poder competitivo alcançado por países periféricos, o que tem forçado os países com maior tradição no segmento têxtil como os norte-americanos e europeus, a redefinirem suas estratégias. Essas mudanças requerem uma maior flexibilização e diferenciação de produtos e a adoção de um padrão de concorrência que não seja baseado apenas em preço, mas na qualidade e na diversidade dos produtos.

Um reflexo dessa mudança se dá no aumento das empresas terceirizadas e na divisão da produção, o que ocasiona uma melhor capacidade de respostas às mudanças no ambiente externo e favorece o aparecimento de pequenas empresas e de empresas com produtos e serviços diferenciados como, por exemplo, ateliês de *design*, fornecedores de fibras e outras matérias-primas, tecelagens, confecções e grandes cadeias varejistas.

As mudanças em nível macro também favorecem a adoção de estratégias de cooperação entre empresas com vista à melhor utilização dos recursos. Gereffi (1999) aponta o surgimento de redes de empresas que interligam diferentes tipos de firmas em agrupamentos

ou nós industriais e assim conseguem atravessar as fronteiras dos países e setores, como uma forma econômica predominante no setor têxtil e de vestuários. O autor afirma que em vez do desempenho individual, o desempenho coletivo gerado pela adoção das parcerias será a chave para o futuro da competitividade no setor de vestuário como um todo.

Essas mudanças também tiveram como foco a redução dos custos e a modernização de plantas e equipamentos, gerando com isso a criação de novos produtos e mercados consumidores. Desse modo, as inovações permitiram um progresso técnico incorporado aos bens de capitais e aos investimentos no desenvolvimento de novas fibras, que aliado à adoção de novas formas de gestão contribuiu com o aumento da capacidade produtiva, com a flexibilização da produção (LIMA, 2006).

Um ponto a ser considerado diz respeito à adoção de medidas restritivas impostas no comércio internacional de produtos têxteis pelos países desenvolvidos, no sentido de impedir a participação dos países em desenvolvimento, o que forçou os países menos desenvolvidos a pressionarem os órgãos internacionais a adotarem medidas mais liberais uma vez que os mesmos já contavam com uma indústria mais consolidada e estruturada.

A adoção de políticas macroeconômicas mais liberais começou a ser delineada a partir da liberalização comercial dos anos 80/90, ocasionando a queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias e a adoção de uma postura mais liberal por parte dos organismos internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BM) e a Organização Mundial do Comércio.

No entanto, todo esse processo de mudanças em relação à flexibilização, aos avanços tecnológicos e a reestruturação do setor têxtil ocasionaram mudanças nos padrões de produção e consumo em nível internacional, que passaram, segundo Prochnik (2002), a estar atrelados aos seguintes fatores:

- a) Maior consumo de fibras químicas.
- b) Maior dependência dos produtos a variações na moda.
- c) Crescente difusão do *supply chain management*.
- d) Constantes realocações das atividades produtivas.

Nesse cenário, o Brasil apresenta algumas desvantagens no sentido em que o mesmo é pouco competitivo na cadeia de produtos feitos à base de fibras químicas; concentra suas exportações em têxteis apresentando redução da participação nas exportações em comparação a países como China e Índia.

Diante do exposto fica claro que a competitividade de um setor precisa ser analisada levando em consideração não só os fatores de sua estrutura interna, mas também os fatores

que influenciam as tendências quanto à adoção de estratégias em nível mundial, que acabam sendo determinantes para o sucesso ou fracasso de um segmento de mercado.

4.2.1.3 - Aspectos da Cadeia Têxtil/confecções Nacional

A indústria brasileira passou por um processo de intensa liberalização na década de 90, influenciada pela eliminação da intervenção do Estado no setor, pela abertura comercial, pela intensificação dos processos de privatizações, pela introdução de novas regras de liberalização do investimento estrangeiro, e pela eliminação de controles de preço e da maioria dos subsídios e incentivos fiscais concedidos no passado pelo governo federal. (BIELSCHOWSKY, 1998).

Outro fator importante a ser considerado é que o setor têxtil no Brasil desenvolveu-se através da internalização de todas as suas atividades produtivas (tendo como foco um mercado praticamente imune a produtos estrangeiros), com baixos índices de produtividade e baixos investimentos em tecnologia de ponta (também em função da grande instabilidade macroeconômica da década de 80) (GORINI, 2000).

Campos (2005) constata uma forte redução no número de empresas do setor têxtil durante a década de 1990. Dados do IEMI mostram um decréscimo de 67,94% no número de fiações, 70,69% no número de tecelagens e 11,80% no número de malharias entre os anos de 1991 e 2001. Esta redução foi creditada às dificuldades que o setor apresentou em função da condução da política econômica de controle da inflação inercial. A abertura comercial do país, com suas conseqüentes quedas nas tarifas de importação e a manutenção do câmbio sobrevalorizado após a adoção do Plano Real trouxeram acentuadas mudanças no mercado nacional.

Essas mudanças ocasionadas pela reforma comercial influenciaram a indústria têxtil, tendo em vista que a mesma teve que adotar uma reestruturação no setor, investindo no processo de modernização a fim de acompanhar as tendências mundiais e dessa forma tornar-se mais competitiva. De acordo com os dados do (IEL, CNA e SEBRAE, 2000) merecem destaque entre as estratégias adotadas pelo Brasil a utilização da diferenciação de produtos, da concorrência e da competitividade das empresas na intensificação da identificação entre marca e consumidor, através das características dos produtos como estilo, *status*, conforto o que garantiu uma parcela estável do mercado.

No início dessa década a competitividade da indústria brasileira foi ampliada como resultado do processo de reestruturação citado anteriormente, o que elevou a qualidade dos produtos oferecidos e a produtividade dos processos de fabricação.

No entanto, apesar dessas dificuldades houve uma intensificação nos investimentos com relação à modernização dos processos produtivos, que contribuíram para o aumento da competitividade e da capacidade produtiva. Tais investimentos foram destinados principalmente as áreas de fiação, de tecelagem e de tinturaria/estamparia das empresas, colocando o Brasil, em especial, as maiores empresas da cadeia do algodão em nível tecnológico comparável ao mundial.

Segundo Gorini (2000) os impactos causados pela abertura da economia brasileira e pelo aumento da concorrência externa a partir de 1990, bem como pela estabilização da moeda, que ampliou o consumo da população de renda mais baixa desde 1994, levaram a transformações estruturais na cadeia têxtil nacional, cabendo destacar as seguintes:

- Grande concentração da produção no segmento têxtil, de capital intensivo, o que não ocorreu na confecção, onde foi grande a pulverização da produção.
- Aumento da relação capital/trabalho devido ao elevado volume de investimentos.
- Declínio da produção em alguns segmentos ocasionado pelo processo de reestruturação.
- Deslocamento regional para o Nordeste brasileiro e demais regiões de incentivo, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão de obra.
- Mudanças no mix de produção das empresas.

Apesar da necessidade da continuidade no processo de reestruturação do setor têxtil/confecções já se pode observar algumas consequências positivas das mudanças adotadas. Segundo dados do estudo “O Mercado de Moda no Brasil – Vestuário, Meias e Acessórios Têxteis”, produzido pelo Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial (IEMI) e pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), com o apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), o Brasil é o 6º maior parque têxtil do mundo, somando toda a cadeia produtiva um total de aproximadamente 30 mil empresas.

Em 2005, o mercado de moda no Brasil produziu 7,2 bilhões de peças e consumiu um milhão de toneladas de têxteis. O faturamento total do setor foi de US\$ 32,5 bilhões e 1,65 milhões de empregos. Nesse mesmo ano, o investimento das 17,5 mil empresas que atuam na confecção de vestuário, meias e acessórios têxteis foi da ordem de US\$ 103,6 milhões. A

maior parte da produção está no Sul/Sudeste. Juntas, as regiões reúnem 86% da produção nacional. Observa-se, entretanto, um crescimento da participação do Nordeste. As empresas de pequeno e médio porte representam quase 70% da produção, no entanto, a maior parte dos empregos do setor é gerada nas empresas de pequeno porte.

Participação das regiões no PIB da Indústria de Confeções nacional				
Região	1995*	1997	1999*	2001
Norte	5%	5,9 %	5%	4,1%
Nordeste	8%	9,1%	11%	11,5%
Sudeste	64%	62,4%	58%	55,6%
Centro Oeste	2%	2,6%	3%	4,1%
Sul	19%	20,0%	23%	24,7%

Quadro 22: Indústria Brasileira de Confeções
Fonte: IEMI *apud* ABRAVEST (2003)

O quadro acima evidencia a importância da região Sudeste na indústria de confeções nacional, mesmo apresentando queda entre o período de 1995 a 2001, queda essa que pode ser justificada pelo deslocamento de empresas em busca de incentivos fiscais e mão de obra barata, o que acaba elevando o percentual da produção localizada no NE por empresas patrimonialmente sediadas no SE, com perdas de capital regional expulsos pela competição dos importados e dos sudestinos recém-chegados. Esta realocização espacial é positiva ao promover, em termos nacionais, a desconcentração da produção e emprego industriais, entretanto, a dependência desta realocização a partir unicamente de incentivos fiscais e baixos salários sinaliza para uma trajetória de especialização produtiva regional/estadual de baixo dinamismo tecnológico e de baixa renda *per capita* relativa (LASTRES E CASSIOLATO, 2004).

Os dados relativos ao ano de 2008 apresentam aspectos positivos e negativos para o setor têxtil e de confecção. O faturamento global cresceu cerca de 4%, alcançando US\$ 43 bilhões, aquecido pelo mercado interno. Já a balança comercial bateu recorde histórico com déficit de US\$ 1,4 bilhão. Se forem considerados apenas os produtos manufaturados, excluindo-se, portanto, a fibra de algodão, o déficit salta para US\$ 2 bilhões. A produção física do segmento de vestuário apresentou crescimento de 4,07% no acumulado até novembro de 2008. Já a produção física da indústria têxtil, no mesmo período, não apresentou crescimento e ainda reduziu a produção em 0,27%. Um dado importante para análise, no entanto, é o crescimento de 10,29% do comércio varejista de tecidos e vestuário, uma

indicação clara da importante participação dos importados no mercado interno durante o último ano (ABIT, 2008).

O setor apresentou um recorde de importações de máquinas, impulsionados pelo baixo valor do dólar, junto a isso o crescimento de crédito e financiamento por parte do BNDES, o que mostra que apesar do frágil momento econômico mundial as empresas do setor continuam a investir e em 2009 o setor têxtil e de confecção no Brasil acumula cerca de US\$ 1,5 bilhão em investimentos realizados e, 1,7 milhões de empregos gerados, dados esses que confirmam a importância do setor para o desenvolvimento econômico do país.

4.2.1.4 - Aspectos da Cadeia Têxtil/Confecções da Paraíba

O setor de confecções da Paraíba apresenta as cidades de João Pessoa e de Campina Grande como as grandes concentradoras de estabelecimentos. Surgido na década de 60, o setor de confecções no Estado da Paraíba contava com a presença de apenas 12 empresas formais, segundo dados do cadastro industrial da FIEP, nos anos de 1979 esse número subiu para 14 e no ano de 1985 foi constatada a existência de 41 empresas formais. Podendo ser observado a partir desse período uma aceleração do crescimento, o que elevou a quantidade de empresas formais em 1992 para 246 empresas, em 1997 esse número era de 359 e segundo dados do cadastro industrial de 2006 o número de empresas formais na Paraíba é de 264, conforme se pode observar no Quadro 23:

APLs	Número de Estabelecimentos (1997)	Número de Estabelecimentos (2006)
Joao Pessoa	112	50
Campina Grande	176	93
Guarabira	18	18
Patos	7	9
Outras cidades	46	94
Total	359	264

Quadro 23: Número de estabelecimentos do setor de confecções na Paraíba.

Fonte: Cadastro Industrial da FIEP referente aos anos de 1997 e 2006.

A década de 90, citada anteriormente como um período de modificações no cenário industrial brasileiro, corresponde ao surgimento do setor de confecções na Paraíba com a abertura de muitas empresas, apresentando, no entanto, no final da mesma década retração de algumas atividades e fechamento de muitas. Segundo Aguiar (1999), as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no Estado, podem ser caracterizadas como: limitação de capital de giro, falta de incentivos fiscais, dificuldades de acesso a créditos, exigência de

garantias, falta de financiamentos para o setor, juros elevados, concorrência, excesso de impostos, escassez de mão de obra qualificada, falta de apoio governamental, dificuldades na comercialização, falta de informações, inexperiências administrativas, dificuldades na aquisição de máquinas, na divulgação dos produtos, custos elevados e alta inadimplência.

A presença dessas dificuldades acarretou uma desconcentração espacial das empresas de confecções no Estado, entretanto, essa atividade ainda se apresenta como de grande importância na economia do Estado. Conforme a metodologia de Suzigan (2006), explicitada no item referente aos procedimentos metodológicos, a Paraíba conta com 04 (quatro) APLs de confecções situados nos municípios de Campina Grande, de Catolé do Rocha, de Guarabira e de João Pessoa.

O município de Guarabira sedia duas das maiores fábricas de confecções do Estado, com 180 e 140 empregados, representando cerca de 93% do total de empregados formais, de acordo com os dados da RAIS de 2001, e segundo a metodologia utilizada no presente estudo classifica-se como **núcleos de desenvolvimento setorial – regional**, essa classificação corresponde, como foi destacado anteriormente, aos sistemas que se destacam pela sua grande importância tanto para o desenvolvimento local ou regional como para o respectivo setor ou classe de indústria.

Já o APL de confecções de Catolé do Rocha se enquadra no sistema denominado por **embrião de arranjo produtivo** – caracterizado como aquele que possui pouca importância para o seu setor e convive, na região, com outras atividades econômicas. É formado segundo dados do cadastro industrial referente às empresas de confecção de artigos do vestuário e acessórios por 04 empresas, dados esses que revelam o elevado número de empresas informais atuando no segmento de confecções nessa localidade.

Os APLs de confecção de João Pessoa e de Campina Grande foram classificados segundo a metodologia adotada no presente estudo como **vetores avançados**, uma vez que apresentam grande importância para o setor devido à participação na produção e no emprego, mas que por estarem diluídas em um tecido econômico muito maior e mais diversificadas, tem pouca relevância para o desenvolvimento econômico local. Pode-se inferir a partir da classificação dos APLs estudados que mesmo sendo considerados como de grande importância pela capacidade de geração de emprego, existem fatores que limitam a capacidade desses arranjos em contribuir efetivamente para o desenvolvimento local, limitações essas que serão destacadas nos próximos itens.

Segundo dados do IBGE (2009), a população estimada do município de Campina Grande é de aproximadamente 383.784 habitantes, e o seu Índice de Desenvolvimento

Humano é de (IDH-M) é de 0,721, ficando acima dos índices encontrados na Paraíba 0,592, no Nordeste 0,610 e no Brasil 0,699. Em Campina Grande a dimensão educação foi a que mais contribuiu para esse resultado, seguida da renda e da longevidade.

O município de João Pessoa tem sua população estimada em 702.235 habitantes, apresentando um IDH-M de 0,783, situação semelhante a encontrada no município de Campina Grande. Em João Pessoa a dimensão que mais contribui para esse índice foi a dimensão de educação, seguida da longevidade e da renda.

Após a contextualização da cadeia têxtil/confecções apresenta-se a situação dos APLs estudados relacionada aos fatores sistêmicos detalhadas no Quadro 24:

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES SISTÊMICOS						
DIMENSÕES	INDICADORES	CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO DO APL DE CG	% PARA CG	AVALIAÇÃO DO APL DE JP	% PARA JP
Determinantes estruturais	Características da cadeia têxtil/confecções	Se houver reconhecimento do setor pelos atores envolvidos na economia, maior a probabilidade de haver competitividade	Favorável	Favorável 100%	Favorável	Favorável 100%
Determinantes internacionais	Oscilação nas demandas de mercado	Quanto maior a estabilidade da demanda, maior a chance de se tornar competitivo	Desfavorável	Favorável 33,33% Desfavorável 66,67%	Favorável	Favoráveis 66,67% Desfavoráveis 33,33%
	Flexibilização das estruturas	Quanto mais flexíveis as estruturas, maior a chance de ser competitivo	Favorável		Favorável	
	Formas de relacionamento entre empresas	Quanto melhor for o relacionamento entre as empresas, melhor para a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
Determinantes políticos-institucionais	Inconstância de políticas de apoio e/ou falta de apoio governamental	Quanto menor a instabilidade das políticas, incentivos e apoio institucional, melhor para a competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%	Favorável	Favoráveis 50%

Determinantes macro-econômicos	Carga tributária e encargos sociais	Quanto menor a carga tributária e os encargos sociais, maior a competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%	Desfavorável	Desfavorável 50%
Resultado CG:		Favorável: 33,33 %	Desfavorável: 66,67 %			
Resultado JP:		Favorável: 66,67 %	Desfavorável: 33,33 %			

Quadro 24: Fatores Sistêmicos da Competitividade nos APLs de Campina Grande e de João Pessoa
Fonte: pesquisa direta, 2009

Quanto aos **determinantes estruturais**, avaliados através da compatibilidade entre as características percebidas nos APLs estudados e as características do segmento têxtil/confecções, os APLs de confecções de Campina Grande e de João Pessoa mostraram possuir *flexibilidade produtiva, produção divisível e ser intensiva em mão de obra*. Tais características são bastante comuns no segmento estudado.

Com relação aos **determinantes internacionais**, avaliados através da *oscilação nas demandas de mercado, flexibilização das estruturas e formas de relacionamento entre as empresas*; os APLs estudados apresentaram resultados opostos, no APL de confecções de Campina Grande os itens relacionados à oscilação da demanda e as formas de relacionamento entre as empresas são apresentados como desfavoráveis, enquanto que o item relacionado à flexibilização das estruturas o resultado foi considerado positivo.

No entanto, cabe considerar que a oscilação da demanda trata-se de uma peculiaridade inerente ao segmento de confecções que apresenta sazonalidade elevada. A flexibilização das estruturas é uma tendência no segmento estudado, apresenta-se como uma forma de minimizar os custos transacionais, como forma de atender as oscilações nas demandas. Um fator relevante e apresentado como desfavorável nos dois APL refere-se às formas de relacionamento entre as empresas, fator esse que pode colaborar para minimização dos custos de transação. Esse resultado será melhor analisado no item referente a análise das estruturas de governança.

Quanto aos determinantes **político-institucionais**, avaliados através da *inconstância de políticas de apoio e/ou falta de apoio governamental*. Os resultados apresentam-se como contrários tendo em vista que no APL de Campina Grande a situação encontrada é desfavorável, situação essa que pode ser explicada pelo fato de que as políticas de apoio ao setor de confecções, como outras políticas públicas em nosso país, mudam de acordo com o grupo político que está no poder. Desde sua origem, o APL de Campina Grande está relacionado e tem sua dinâmica dependente de um grande e diversificado aporte político-

institucional. Outro fator relevante diz respeito ao fato de que apesar de no arranjo serem encontrados uma série de instituições reconhecidas por parte do empresariado, as ações destas instituições são realizadas de maneira desarticulada, o que compromete seus resultados.

O fato do APL de João Pessoa apresentar um resultado favorável é fruto da percepção por parte dos empresários que há a presença efetiva do governo e das instituições ali presentes, cabendo ressaltar que o referido APL não está imune a oscilação das políticas e incentivos por parte do governo.

Quanto aos **determinantes macroeconômicos**, avaliados através da *carga tributária e dos encargos sociais incidentes*, o cenário encontrado para ambos os arranjos apresenta-se como adverso. As elevadas cargas tributárias e os encargos sociais incidentes são fatores que comprometem o desenvolvimento das empresas, contribuindo para os elevados níveis de informalidade entre as empresas de pequeno e médio porte. Somando-se a esses fatores os empresários reclamam da falta de incentivos por parte do poder público que colaborem com o desenvolvimento da atividade nos referidos municípios. De acordo com os empresários que participaram da pesquisa, fica difícil para eles competirem com os arranjos de confecções situados no Agreste de Pernambuco, tendo em vista que, na percepção deles o governo daquele Estado oferece melhores condições para o desenvolvimento do segmento.

4.5.2 – Fatores Estruturais

Para a análise acerca dos fatores estruturais foram consideradas as seguintes dimensões: caracterização do APL; configuração do APL; regime de incentivo e regulação da concorrência e mercado. Os indicadores inseridos nas dimensões citadas bem como os critérios estabelecidos para suas análises, e a situação encontrada nos APLs de Campina Grande e João Pessoa serão detalhadas nos itens posteriores.

4.5.2.1 – Caracterização dos APLs de Campina Grande e de João Pessoa

Em João Pessoa, dados da RAIS de 2001 indicaram a existência de 96 empresas formais, empregando 1296 pessoas, mas de acordo com o Projeto do SEBRAE para a Cadeia Produtiva Têxtil e Confecções (datado de setembro de 2002) nos quatro municípios da Grande João Pessoa (incluindo Bayeux, Cabedelo, Conde e Santa Rita) haveria cerca de 50 pequenas empresas, geralmente informais, com 450 pessoas ocupadas. Segundo dados do cadastro da

FIEP (2006) o número de empresas no ramo de confecções no município de João Pessoa somavam 58 (cinquenta e oito) empresas. No entanto, foi constatado através de pesquisa direta que 19 (dezenove) dessas empresas deixaram de funcionar, ou mudaram o ramo de atuação, ou mudaram o endereço, ou ainda, apenas comercializam confecções.

Segundo dados do cadastro da FIEP para o ano de 1992, o município de Campina Grande registrava a presença de 142 empresas formais, decrescendo significativamente este número no cadastro de 1997, com 98 empresas registradas, as quais representavam 59% do total de empresas no setor de confecções, de um total de 166 empresas formais, permanecendo o mesmo número nos dados da RAIS para o ano de 2001 (mas reduzindo seu percentual para 39% do total). O cadastro mostra que em 2006, o número de empresas atuantes no segmento estudado somava 93 (noventa e três) empresas, das quais 31 (trinta e uma) foram localizadas (32%), as demais ou encontravam-se fechadas ou seu endereço atual e telefones eram desconhecidos. Essa discrepância entre o número de empresas fornecidas pelo cadastro industrial da FIEP e o número de empresas localizadas, deve-se ao fato de que não há uma atualização quando da mudança de endereço ou quando do encerramento das atividades de empresas com registro no referido cadastro não é informado e atualizado com a mesma presteza que seu registro formal quando do início de suas operações.

Apesar da significativa redução no número de estabelecimentos no setor de confecções tanto no município de Campina Grande quanto no município de João Pessoa, os referidos APLs preservam sua relevância no contexto da economia paraibana, por vários motivos, entre eles destacam-se: a capacidade de geração de emprego e renda; co-existência espacial de outros APLs o que facilita o compartilhamento de informações bem como a implementação de políticas públicas que corroborem com o crescimento das micro e pequenas empresas; e a existência de um amplo conjunto de agentes não empresariais atuantes nos municípios (sindicatos, federação da indústria, órgãos de apoio e fomento, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, grupos políticos de significativa atuação no município e no estado etc.), mas que acontecem de forma desarticulada e focalizadas, o que torna a governança tema central desse estudo um fator de extrema relevância – relevância esta que será discutida detalhadamente em itens posteriores.

Originado a partir da associação de confeccionistas locais na década de 80, o APL de Campina Grande contou inicialmente com o apoio do SEBRAE e SENAI, que a partir dos treinamentos proporcionados as onze costureiras da associação possibilitou a criação pela FIEP, do Sindicato de Vestuário do Estado da Paraíba – SINDVEST. Data desta mesma década, a construção do Centro Comercial Luiza Motta, que reunia empresas de confecções e

de calçados num mesmo espaço de comercialização, tendo sido considerado um marco importante para os referidos segmentos, tendo em vista que coincide com o aumento do número de empresas no município segundo dados da FIEP.

O Centro Comercial Luiza Motta, foi administrado pelo SEBRAE no período de 1991 a 1997, direcionando suas ações ao mercado atacadista e varejista. No mesmo período houve uma retração no segmento de confecções, fazendo com que o referido Centro voltasse suas atividades para o varejo, o que ocasionou a mudança do Centro para *Shopping*, com a incorporação de negócios fora da área de vestuário. Ao mesmo tempo foi construído o shopping SEBRAE de João Pessoa, voltado prioritariamente para a comercialização de confecções, cuja administração foi assumida pelo SEBRAE. A mudança na estratégia de negócio do Centro resultou no afastamento do SEBRAE da direção, tendo em vista que o novo modelo contradizia a estratégia de apoio as micro e pequenas empresas. Apesar dos esforços demandados inicialmente a oscilação por parte das instituições de apoio ao APL, devido à alternância de poder no município e no estado entre os grupos político-econômicos sediados em Campina Grande e em João Pessoa, afetou a consolidação do referido APL (LASTRES E CASSIOLATO, 2004).

Hoje segundo dados da pesquisa feita com as instituições, não existem em Campina Grande ações especificamente voltadas para o arranjo de confecções como um todo. Essas ações se concentram em torno da atividade do algodão colorido, como será detalhado posteriormente na análise das estruturas de governança.

A análise dos determinantes da competitividade relacionada aos fatores estruturais foi efetuada levando em consideração os aspectos relacionados às dimensões, as variáveis e os parâmetros descritos no Quadro 25:

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES ESTRUTURAIS						
DIMENSÕES	INDICADORES	CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO DO APL DE CG	%	AVALIAÇÃO DO APL DE JP	%
	Origem do APL	Quanto melhores os fatores para a criação de um arranjo, melhor para a competitividade	Favorável		Favorável	
	Tempo de atuação	Quanto maior o tempo de atuação, mais estável o APL e, portanto, maior a favorabilidade.	Favorável		Desfavorável	
	Origem do capital (nacional)	Quanto maior a quantidade de capital nacional, a competitividade de se torna mais	Favorável		Favorável	

Caracterização do APL		favorável				
	Origem do proprietário	Se o proprietário for da cidade, o fato se torna mais favorável à competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Funcionários próprios /terceirizado	Quanto maior a quantidade de funcionários próprios, melhor o desempenho da empresa, pela exatidão.	Favorável		Favorável	
	Capacidade produtiva	Quanto maior a capacidade produtiva da empresa, maior se tornará a produção e, por conseguinte, a competitividade.	Desfavorável	Favorável 60%	Desfavorável	Favorável 60%
	Linha de produtos	Quanto maior a quantidade de produto, maior a competitividade.	Favorável	Desfavorável 40%	Favorável	Desfavorável 40%
	Processo produtivo	Quanto mais etapas da produção a empresa tiver domínio, mas chance de ser competitivo.	Favorável		Favorável	
	Sistema de produção	Quanto mais sistemas forem adotados pela empresa, maior a chance de competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Formas de produção	Se a forma de produção adotada facilitar as atividades da organização, maior a chance de competitividade	Desfavorável		Favorável	
Configuração do APL	Desempenho e capacitação	Quanto maior a participação da empresa na economia, bem como a identificação das capacidades a serem desenvolvidas em cada segmento melhor para a competitividade.	Desfavorável	Favorável 14,29% Desfavorável 85,71%	Desfavorável	Favorável 28,57%
	Empresas correlatas e de apoio	Quanto maior a proximidade de empresas distribuidoras para o APL, maior a chance de ser competitivo	Desfavorável		Desfavorável	Desfavorável 71,43%
	Empresas de comercialização	Quanto maior a quantidade de empresas que vendam os seus produtos, maior a chance à competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Instituição de	Quanto mais	Desfavorável			

	apoio	instituições envolvidas e agindo de forma ativa, mais competitivo.			Desfavorável	
	Facções/terceirização	Quanto maior o nr de etapas do processo produtivo faccionada ou terceirizadas melhor para a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Articulação na cadeia produtiva através da Cooperação	Quanto maior a cooperação entre as empresas, melhor para o desenvolvimento do APL	Desfavorável		Favorável	
	Articulação na cadeia produtiva através Fluxo de informação	Quanto melhor o fluxo de informação entre as empresas do APL, maior a probabilidade de competitividade.	Favorável		Favorável	
Regime de incentivo e regulação da concorrência	Localização	Quanto mais estratégico a localização melhor à competitividade.	Favorável		Favorável	
	Financiamentos	Quanto maior a disponibilidade e efetiva utilização de linha de crédito, maior a possibilidade de ser competitivo.	Desfavorável		Desfavorável	
	Informalidade	Quanto menor a quantidade de empresas informais maior a chance de ser competitivo.	Desfavorável		Desfavorável	
	Mão de obra qualificada e de treinamento	Quanto maior a disponibilidade de mão de obra qualificada bem como de cursos preparatórios na localidade melhor para a competitividade	Desfavorável	Favorável 25% Desfavorável 75%	Desfavorável	Favorável 25% Desfavorável 75%
	Incentivos das instituições de apoio, sindicatos e governos.	Quanto maiores os incentivos e investimentos por parte das instituições de apoio melhor à competitividade.	Desfavorável		Desfavorável	
	Mecanismos de cooperação entre as pequenas empresas	Quanto menor a cooperação entre as empresas, menor a possibilidade de competitividade.	Desfavorável		Desfavorável	
	Atualização tecnológica	Quanto maior a facilidade de acesso				

		as atualizações tecnológicas melhor à competitividade.	Favorável		Favorável	
	Políticas para reestruturação do setor	Quanto maior a existência de políticas direcionadas ao setor maior a chance de ser competitivo.	Desfavorável		Desfavorável	
Mercado	Área de influência	Quanto mais clientes o APL possuir fora do Estado, maior influência e participação ele terá e se tornando mais competitivo	Desfavorável	Desfavorável 100%	Desfavorável	Desfavorável 100%
	Concorrência interna	Quanto mais diversificadas e adequadas ao setor as estratégias de competição adotadas melhor para a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Marcas consolidadas	Quanto maior o número de marcas locais consolidadas melhor para a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Valorização do produto local	Quanto maior a quantidade de produtos vendidos localmente, melhor para a competitividade.	Desfavorável		Desfavorável	
	Acesso a mercados internacionais	Se a empresa realizar exportação, maior a divulgação dos produtos e a chance de se tornar competitivo.	Desfavorável		Desfavorável	
Resultado CG:			Favorável: 30%	Desfavorável: 70%		
Resultado JP:			Favorável: 33,33%	Desfavorável: 66,67%		

Quadro 25: Determinantes da Competitividade Fatores Estruturais

Fonte: Pesquisa direta, 2009

De acordo com a dimensão – **Caracterização dos APLs** – Observou-se com relação ao APL de Campina Grande que das empresas pesquisadas 29,63% foram fundadas até o ano de 1990, 59,26% fundadas entre o ano de 1991 a 2000, e 11,11% entre 2001 e 2007. Esse resultado revela que a maioria das empresas de confecções está no mercado a mais de 08 anos, revelando assim, a maturidade desses empreendimentos. Além disso, pode-se constatar que nos anos 90 ocorreu a abertura de muitas empresas no município, uma vez que a pesquisa revelou maior percentual de empresas fundadas nesse período, resultado diferente do encontrado no APL de João Pessoa onde metade das empresas visitadas foram criadas na

década de 1990, e 41,67% foram fundadas nos últimos oito anos. Isso demonstra que as empresas são relativamente “jovens”.

No entanto, foi percebido que o conhecimento dos empresários sobre o setor é vasto, uma vez que, apesar das empresas terem pouco tempo de vida, muitos empresários relataram que já atuavam no setor antes de formalizarem seus negócios. Outros empresários afirmaram ainda, que já haviam tido empresas que atuavam no setor de confecções, mas que naquela oportunidade, o negócio não prosperou.

Quanto à **origem do capital** relacionado à origem dos proprietários, 51,85% não são de Campina Grande, identificando que 48,15% nasceram nessa localidade, evidenciando que a atividade de confecções em Campina Grande não representa uma atividade tradicional com origens vinculadas à história do povo do município, estando atrelada mais com as oportunidades de mercado, do que como uma vocação econômica local, o que representa uma fragilidade do ponto de vista do desenvolvimento local sustentável quanto à relevância do aproveitamento das potencialidades locais.

No caso do APL de João Pessoa das doze empresas visitadas, apenas três têm como proprietário pessoas naturais de João Pessoa. Muitos embora, apenas nasceram em sua terra natal, pois ainda muito jovens vieram com a família para João Pessoa. É importante ressaltar, no entanto, que nenhum empresário oriundo de outra localidade, decidiu residir em João Pessoa com intuito de atuar no setor de confecções.

Com relação ao número de **funcionários próprios/terceirizados** que fazem parte das empresas, foi verificado no APL de Campina Grande que, mesmo com as atividades em declínio, essas empresas mantêm um número significativo de funcionários próprios (77,69%) em relação aos terceirizados (22,31%). No APL de João Pessoa todos os funcionários envolvidos com as atividades da empresa são próprios, muito embora, uma das empresas visitadas afirmou terceirizar a atividade de manutenção dos equipamentos a uma empresa em São Paulo.

DADOS DAS EMPRESAS			
Variável		Município	
		Campina Grande	João Pessoa
Ano de Fundação	Até 1990	29,63%	8,33%
	De 1991 a 2000	59,26%	50,00%
	Após 2001	11,11%	41,67%
Origem do	Nacional	100,00%	100,00%

Capital	Internacional	0,00%	0,00%
Origem do Proprietário	Local	48,15%	25,00%
	Outra origem	51,85%	75,00%
Número de Funcionários	Próprios	77,69%	100,00%
	Terceirizados	22,31%	0,00%

Quadro 26: Dados das empresas do APL de confecções de Campina Grande e de João Pessoa
Fonte: pesquisa direta, 2009.

Outro fator considerado na análise da competitividade dos APLs diz respeito à **capacidade de produção**, tomando como parâmetro que quanto maior a capacidade de produção das empresas, melhor para a competitividade, tendo em vista que, pela característica de sazonalidade própria do segmento têxtil, quanto maior a capacidade de produção maior a capacidade de a empresa responder de forma mais eficaz as mudanças, aspecto importante para a atividade.

Com relação a essa variável foi verificado em todas as empresas pesquisadas no APL de Campina Grande que a capacidade produtiva é superior à quantidade produzida atualmente, sendo justificado pela redução da demanda que exige uma produção menor. As empresas trabalham abaixo da capacidade produtiva, principalmente, aquelas que têm maiores instalações, alegando que não produzem em virtude da ausência de demanda para os produtos, pois o setor está retraído e sem apoio para expansão dessas empresas no mercado.

No arranjo de João Pessoa, apesar da elevada capacidade de produção, pode-se observar que a semelhança de Campina Grande existe uma ociosidade elevada de equipamentos e de mão de obra, o que apesar de representar um aspecto positivo, no sentido em que ao aumentar a demanda, a empresa poderá atendê-la rapidamente, pode também representar um aspecto desfavorável uma vez que a ociosidade representa aumento nos custos de produção, o que poderia ser minimizado através de subcontratações e terceirizações, ou seja, de parcerias não só para elevar a capacidade de produção, mas também como forma de compartilhar equipamentos e experiências.

Com relação à **linha de produtos**, de acordo com os dados da pesquisa foi observado que as empresas nos dois APLs atuam com diversidade de produtos e com diversidade de segmentos de mercado, o que representa um aspecto favorável e necessário na atividade de confecções. As principais linhas de produto no APL de Campina Grande concentram-se em: confecção em geral, roupas masculinas, jeans, fardamento, moda praia, moda íntima, roupas feminina, moda infantil, bordado, camiseta, modinha e cueca. No APL de João Pessoa as principais linhas de produto são moda feminina, masculina, infantil, fardamento, moda praia e camisetas promocionais.

A diversidade quanto à linha de produtos busca o atendimento das necessidades dos consumidores, uma variável importante nesse segmento uma vez que um elevado número de produtos oferecidos é um dos condicionantes da competitividade em um arranjo de confecções, pela possibilidade quanto à atração de um número cada vez maior de clientes. Desta forma, quanto mais linhas de produtos o APL oferecer, mais competitivo ele será.

A diversidade de produtos pode representar um diferencial competitivo, no entanto, algumas limitações são ocasionadas pela diversificação de produtos, como por exemplo: maior quantidade de insumos necessários a produção, maior investimento em máquinas e equipamentos, elevação da necessidade de mão de obra qualificada, aumento do número de fornecedores, entre outros. Dessa forma, a matéria-prima apresenta-se como um dos agentes impulsionadores uma vez que não adianta oferecer variedade de produtos se a estes não estiver atrelada a qualidade, fator que leva os empresários a acabarem optando por comprarem a fornecedores que não estão localizados próximos aos arranjos, no sentido de oferecer sempre bons produtos importantes para o relacionamento com seus clientes e conseqüentemente para a melhoria da imagem da empresa.

Em razão da diversidade de produtos oferecidos, o número de matéria-prima também é diversificado entre os mais utilizados pelas empresas estudadas foram apontados a malha, o tecido, o *jeans*, o algodão, o algodão colorido, a microfibrã e a *lycra*, produtos esses que são comprados em sua maioria nos Estados do Ceará, Pernambuco e Minas Gerais, prevalecendo o critério da qualidade do produto oferecido para a escolha dos fornecedores das principais matérias-primas utilizadas, apesar da relação de proximidade entre os elos da cadeia ser considerado um fator impulsionador da competitividade em um APL, devido à possibilidade de agilidade no atendimento dos pedidos e diminuição dos custos envolvidos.

O **processo produtivo** verificado nos APLs de confecções é composto pelas fases de compra de matéria-prima, criação ou design, modelagem, corte, serigrafia ou bordado, costura, tingimento ou clareamento, acabamento, embalagem e expedição, com mostrado no Gráfico 03, a seguir:

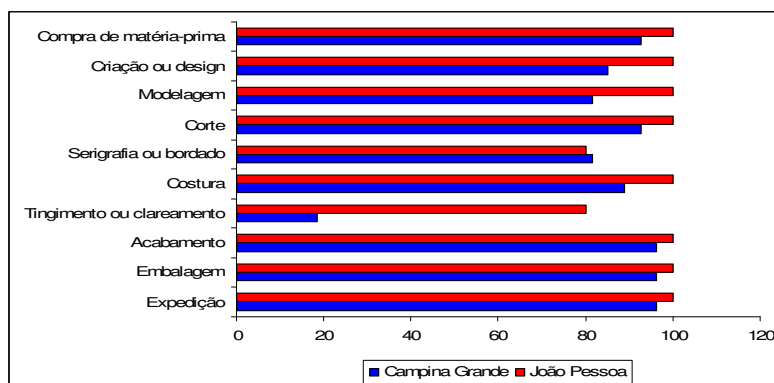


Gráfico 03: Etapas do Processo Produtivo
Fonte: Pesquisa Direta, 2009

Os resultados mostram que nenhuma das empresas apresenta todas as etapas do processo produtivo, principalmente no que diz respeito às etapas de serigrafia ou bordado e tingimento ou clareamento. Em relação à etapa de tingimento ou clareamento o resultado se deve ao fato de que as empresas não utilizam essa etapa nos produtos que oferecem. A serigrafia ou bordado geralmente aparece como uma etapa que é facionada pelas empresas tendo em vista a redução dos custos de produção, uma vez que se trata muitas vezes de máquinas especializadas e caras o que torna a facção uma opção mais viável. O que representa um aspecto positivo, dada a flexibilidade em atender com maior rapidez as demandas e também por representar uma forma de minimizar os custos de transação.

Quanto ao **sistema de produção** utilizado, foi identificado no APL de Campina Grande a existência do sistema manual em 49,1% das empresas, do mecânico em 49,1% e do informatizado em apenas 1,90% das empresas. Ressaltando que esse sistema informatizado foi identificado em uma empresa especializada em bordados que atua como facção para as demais empresas. No APL de João Pessoa em todas as empresas visitadas, o sistema de produção é composto por subsistemas de produção manual e subsistemas de produção mecânica. Nenhum subsistema informatizado foi encontrado. Quando questionados acerca da adequação do sistema de produção às necessidades das empresas, 83,33% dos empresários responderam que o atual sistema de produção atende as necessidades de produção da empresa. Os mesmos alegaram que suas demandas são atendidas e não há perdas de negócio devido a limitações de capacidade produtiva.

A falta de investimentos em novas tecnologias pode representar um fator limitador na busca de melhorias no nível de competitividade no segmento têxtil, tendo em vista que se trata de uma tendência mundial a busca por melhorias tecnológicas que possibilitem inovações na estrutura produtiva e no desenvolvimento de novos tipos de tecidos, fatores esses que podem ampliar a capacidade das empresas em competirem em mercados externos. No entanto, muitas empresas não adotam novos processos tecnológicos por falta de recursos financeiros para tais investimentos e também por falta de mão de obra qualificada para

operacionalizá-los, o que pode ser minimizado com a utilização de subcontratações e terceirizações, bem como pelo estabelecimento de parcerias.

Com relação à dimensão – **Configuração dos APLs** – a primeira variável a ser analisada diz respeito ao **desempenho e capacitação**. Como foi visto no referencial teórico, alguns estudos acerca da competitividade associam esta às características de desempenho, ou seja, a competitividade é mensurada pela participação de mercado alcançada por uma firma em um mercado num dado momento (COUTINHO E FERRAZ, 1997).

Apesar de apresentar na década de 90, uma retração em relação ao número de estabelecimentos – retração essa que se assemelha aos dados relacionados ao setor no Brasil – o setor de confecções tanto em Campina Grande quanto em João Pessoa, ainda conserva sua importância em termos de empregos e número de estabelecimentos. Apesar de passada mais de uma década, os estudos relacionados às características do setor de confecções nos municípios estudados se assemelham aos encontrados no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.

Cabe considerar que não foi possível verificar a participação individual das empresas estudadas, uma vez que as questões que diziam respeito à identificação de volume de vendas, de participação de mercado, de faturamento, que poderiam nos fornecer dados que evidenciassem essa participação de mercado não foram respondidas pelos entrevistados.

Nos municípios estudados encontra-se certa homogeneidade competitiva, o que pode servir de empecilho aos investimentos em inovações tecnológicas e em qualificação de pessoal. A atualização tecnológica neste setor representa como um elemento indispensável para a competitividade. Encontram-se também deficiências relacionadas aos métodos gerenciais adotados, principalmente no que diz respeito à produção e a gestão da qualidade.

Em relação à **capacitação** – essa diz respeito à análise do padrão de concorrência vigente num dado setor, ou seja, cada segmento apresenta seu conjunto de capacidades que precisam ser desenvolvidas pelas empresas para que essas se mantenham competitivas. Como capacidade é um conceito dinâmico, cabe a observação permanente das oscilações em termos de tecnologias, de produtos, de processo, das formas de produção, das estratégias dos concorrentes e das preferências dos consumidores.

Pode-se observar, através da pesquisa de campo, que existem quase que unanimemente uma falta de planejamento da produção, o que acarreta estoques excessivos de matérias-primas e de produtos em elaboração e acabados. Aspectos negativos relacionados inclusive aos *layouts* das máquinas. Máquinas paradas ou por estarem quebradas, ou por não estarem sendo utilizadas no meio das máquinas que estão em operação, o que pode dificultar

o processo produtivo, bem como, causar acidentes de trabalho. Esses aspectos podem elevar os custos de produção, a partir de que implicam em perdas e imobilização de capital, podendo fazer com haja perda de participação de mercado, uma vez que, um grande percentual dos empresários aposta na estratégia de preço e não na diferenciação dos produtos pela agregação de valor.

Uma das estratégias que as empresas têm utilizado para minimizar os custos relacionados às formas de adquirirem as capacidades necessárias para competir tem sido a cooperação vertical, a partir de processos de terceirização e/ou subcontratação, visando à maior flexibilidade e agilidade no atendimento as mudanças no mercado-alvo. Outra estratégia utilizada para respostas a essas mudanças diz respeito à formação de parcerias entre os diversos elos da cadeia produtiva, tema de que trata o presente trabalho. No entanto, a prática cooperativa ainda se depara com barreiras tanto de ordem comportamental quanto institucional.

Identificar quais as competências importantes de serem desenvolvidas em cada segmento constitui-se numa tarefa de elevada importância, tendo em vista que as estratégias adotadas pelas empresas vai depender dos padrões de concorrência estabelecidos por cada ramo produtivo.

Com relação à variável – **Empresas Correlatas de Apoio** – tanto APL de confecções de Campina Grande quanto o de João Pessoa estabelecem relações com diversas empresas fornecedoras de insumos, aviamentos, equipamentos, componentes e acessórios e de manutenção.

Quanto ao fornecimento de insumos, foi identificado que o APL de Campina Grande adquire malhas, tecidos e jeans em vários fornecedores: 33,33% das empresas compram de fornecedores da Paraíba (Campina Grande e João Pessoa), 26,19% em São Paulo, 21,43% em Pernambuco, 9,53% em Santa Catarina, 4,76% Ceará, 2,38% no Rio Grande do Norte e 2,38% em Sergipe. No APL de João Pessoa os principais fornecedores de tecidos, matéria-prima utilizada no setor de confecções, apontados pelos empresários estão localizados em João Pessoa (75%), São Paulo (41,67%) e Recife (25%). Outras localidades ainda foram apontadas como destinos procurados para o fornecimento de tecidos: Belo Horizonte (8,33%), Campina Grande (8,33%), Brasília (8,33%), Florianópolis (8,33%) e Fortaleza (8,33%)

Essa opção de utilizar os fornecedores da Paraíba para a compra de insumos ocorre geralmente quando as compras são em menor quantidade, quando são compras de maior volume há uma preferência de buscar fornecedores de fora, por oferecer preços mais acessíveis. Como a produção no APL é pequena, as empresas geralmente realizam compras de

materiais em menor quantidade e ficam na dependência de comprar nas empresas locais e por um preço mais elevado.

Quanto ao fornecimento de aviamentos, em Campina Grande foi identificado que 38,89% das empresas pesquisadas compram aviamentos de Pernambuco, 33,33% na Paraíba (Campina Grande), 19,45% em São Paulo e 8,33% em Santa Catarina. Em João Pessoa os principais fornecedores de aviamentos estão localizados em João Pessoa (75%), São Paulo (33,33%) e Recife (25%). Outros fornecedores apontados estão localizados em Belo Horizonte (8,33%), Campina Grande (8,33%), Brasília (8,33%), Florianópolis (8,33%) e Fortaleza (8,33%). Os motivos para comprar os aviamentos em outras localidades consistem na indisponibilidade desses materiais de forma diversificada e em quantidade nas lojas de aviamentos locais. Além disso, o preço desses materiais nas lojas locais é inviável e podem elevar o preço do produto final. Daí, a maior preferência por fornecedores de Pernambuco.

Em relação ao fornecimento de equipamentos, no APL de Campina Grande foi identificado que 44,12% das empresas compram equipamentos dos fornecedores de Pernambuco, 32,35% compram de fornecedores de São Paulo, 20,59% de fornecedores da Paraíba (Campina Grande) e 2,94% de fornecedores de Santa Catarina. No APL de João Pessoa os principais fornecedores de equipamentos estão localizados em João Pessoa (75%), São Paulo (58,33%) e Recife (41,67%). Outras localidades foram lembradas como destino para aquisição de equipamentos: Belo Horizonte (8,33%), Caruaru (8,33%), Florianópolis (8,33%) e Fortaleza (8,33%).

Quanto ao fornecimento de componentes e acessórios, foi verificado que no arranjo de Campina Grande 39,40% das empresas compram de fornecedores de Pernambuco, 33,33% compram da Paraíba (Campina Grande) e 27,27% de São Paulo. Já no arranjo de João Pessoa os principais fornecedores de componentes e acessórios estão localizados no próprio município (91,67%), São Paulo (41,67%) e Recife (33,33%). Localidades como Belo Horizonte (8,33%), Campina Grande (8,33%), Florianópolis (8,33%) e Fortaleza (8,33%).

Esses resultados assemelham-se aos dados encontrados na pesquisa realizada pela RedeSist em 2004, onde o mesmo aponta que Campina Grande desenvolve o papel de ofertante para casos emergenciais. As empresas de confecções, quando têm condições financeiras, preferem comprar seus insumos em outros Estados, tendo como alternativas regionais fornecedores de Pernambuco e da própria capital paraibana e, quando suas compras são em pequena quantidade, o custo de transporte inviabiliza essa opção, restando o mercado alternativo: Campina Grande.

O fato de optarem em sua maioria por fornecedores localizados fora dos municípios acaba se configurando como um aspecto desfavorável no sentido em que se houvesse a possibilidade de comprar nos municípios de origem das empresas com a mesma qualidade oferecida pelos fornecedores de fora, os custos envolvidos nessa transação poderiam ser minimizados, bem como a possibilidade de uma contribuição mais efetiva com o desenvolvimento local ao se gerarem mais empregos e mais receitas relacionadas a impostos e encargos tributários.

De acordo com os dados relacionados à variável – **Empresas de comercialização** - do total de empresas entrevistadas, no APL de Campina Grande, 70,39% delas comercializam seus produtos no mercado local, especialmente em Campina Grande e João Pessoa, 11,11% no Rio Grande do Norte, 3,70% em Pernambuco, em Alagoas e Sergipe, 1,85% na Bahia, no Ceará, em Brasília e no exterior. No APL de João Pessoa o mercado a que são destinados a maior parte da produção é o comércio local/estadual, responsável pelo consumo de parte do que é produzido por 91,67%. Apenas um empresário não destina parte de sua produção para o consumo local/estadual, pois destina tudo que produz para uma empresa localizada em Brasília. Outros mercados são disputados pelos empresários entrevistados: regional (33,33%), nacional (16,67%) e internacional (8,33%).

Quanto à forma de comercialização no APL de Campina Grande quase toda a produção é comercializada internamente com uma demanda local. Com isso, a venda da produção das empresas é em 39,6% das empresas realizadas nas fábricas, 25,0% através de revendedor, 18,8% na própria loja, em 8,3% em cadeia de lojas, 4,2% em outras lojas, 2,1% de forma virtual e 2,1% através de sacoleiras. Já no APL de João Pessoa a venda da produção é em 83,33% realizadas na própria loja, 25% em feiras, 16,67% em fábricas, 8,33% em forma de consignação e 8,33% em outras lojas. Esses dados representam que existem grandes possibilidades de ampliação das quantidades produzidas por essas empresas, tendo em vista que, quase toda a produção dos dois arranjos está sendo destinada ao mercado local. As empresas de confecções presentes nos dois arranjos podem tentar ampliar suas participações em mercados externos e até mesmo em mercados internacionais. Só que para atuarem em outros mercados as empresas precisam modificar suas estruturas produtivas, investindo em equipamentos que possibilitem a melhoria da qualidade de seus produtos, exigindo por parte dessas empresas que estabeleçam formas de cooperação.

Com relação à variável – **Instituições de apoio** – existem no Estado da Paraíba diversas instituições de promoção e apoio às atividades industriais, tais como: a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba/FIEP, o Sindicato das Indústrias de Vestuário do Estado da

Paraíba/SINDVEST, o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário, a Coopnatural, o Centro da Moda, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA, o Instituto Casaco de Couro/ICC, a Universidade Federal de Campina Grande/UFCG, a Universidade Estadual da Paraíba/UEPB, a Agência Municipal de Desenvolvimento/AMDE e a Secretaria de Desenvolvimento Local (ambas vinculadas à prefeitura). Outras instituições também possuem forte atuação nos municípios, tais como: o SEBRAE-PB, a Companhia de Desenvolvimento da Paraíba/CINEP (órgão da Secretaria da Indústria e Comércio do Governo estadual), agências locais do Banco do Brasil e Banco do Nordeste e outros agentes financeiros, como o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos no Estado da Paraíba/CEAPE-PB (CASSIOLATO E LASTRES, 2004).

No entanto, na maioria das vezes as ações destas instituições acontecem de modo isolado e desarticulado, o que poderia explicar os dados encontrados na pesquisa quanto à percepção dos empresários em relação à atuação de tais instituições. No APL de Campina Grande a percepção dos empresários, é que a atuação das instituições de pesquisa e de apoio junto às empresas apresenta os seguintes resultados: para 48,10% das empresas, as instituições são atuantes junto às empresas de confecções, enquanto para 48,10% as instituições não são atuantes, o que torna evidente que há uma atuação significativa das instituições, porém de acordo com os empresários não há ações efetivas dessas instituições que favoreçam o desenvolvimento das empresas. Percepção essa que é corroborada por parte dos empresários do APL de João Pessoa. No entanto, esses reconhecem que na maioria das vezes os próprios empresários não procuram por essas instituições.

As instituições quando atuantes podem contribuir com o aumento do capital social e com a melhoria das relações de confiança entre os atores presentes em uma rede, variáveis essas que se apresentam como de fundamental importância para o fortalecimento da rede de relações facilitando assim o processo de cooperação entre os agentes.

Quanto à variável – **Facções/Terceirizações** - Foi constatado que as empresas do APL de Campina Grande geralmente facionam partes do processo produtivo, sendo verificado que 41,47% das empresas não contratam facção, 14,63% contratam para a realização dos serviços de serigrafias/bordados, 9,76% no acabamento, 9,76% na costura, 4,88% nas fases de criação/design, modelagem, corte e tingimento/clareamento, e 2,43% nas fases de expedição e embalagem.

No APL de João Pessoa, não foi diagnosticado um único caso de empresa que facionasse alguma etapa do processo produtivo. No entanto, alguns entrevistados revelaram que dependendo da demanda, algumas etapas podem ser compartilhadas com outras empresas

ou pessoas. Para esses casos, o tingimento/clareamento, a costura, a serigrafia/bordado e o corte, podem ser compartilhados junto a alguns parceiros.

A estratégia de utilização das facções e subcontratações possibilita a flexibilidade necessária para atender as oscilações de demanda e a diversidade de produtos e reduz também os custos de transação. No entanto, vale salientar que, embora ofereça possibilidades de redução de custos, a adoção dessas estratégias dificulta os aspectos relacionados à coordenação o que eleva a necessidade de confiança entre as partes envolvidas.

Para a variável – **Articulação na cadeia produtiva através da Cooperação** – observou-se no APL de Campina Grande que a cooperação horizontal bilateral relacionada à cooperação individual com outras empresas de confecções foi revelada por 40,70% das empresas, enquanto 59,30% revelaram que não praticam esse tipo de cooperação com as demais empresas. Uma das principais formas de cooperação individual existente entre essas empresas consiste na divisão do processo produtivo através da facção de produtos.

A cooperação horizontal multilateral relacionada à cooperação através da formação de associações setoriais revelou os seguintes resultados: 29,60% das empresas afirmaram que praticam esse tipo de cooperação, enquanto 70,40% não praticam.

Com relação à cooperação horizontal no APL de João Pessoa, 41,67% dos empresários afirmaram existir algum tipo de cooperação. Já ao serem questionados sobre a existência de cooperação com empresas individuais para compartilhar equipamentos, apenas 16,67% responderam positivamente, ainda que essa ocorrência seja casual. Quando os empresários foram perguntados a respeito da existência de cooperação através da formação de associações setoriais, nenhum empresário afirmou praticar tal cooperação e 58,33% dos mesmos, desconhecem a existência de associações setoriais.

Já com relação à cooperação vertical, quando questionados acerca da existência de práticas cooperação junto aos fornecedores de equipamentos, 58,33% dos empresários responderam positivamente. Para os fornecedores de insumos, o percentual de empresários que afirmaram manter práticas de cooperação foi ainda maior: 75%. O mesmo ocorreu quando os empresários foram questionados acerca da existência de práticas de cooperação entre suas empresas e instituições de pesquisa: 83,33% afirmaram manter práticas de cooperação, embora as empresas mantivessem uma postura mais passiva neste tipo de relação. Todos os empresários afirmaram sobre a existência de práticas de cooperação com os clientes. Por outro lado, apenas 25% dos empresários entrevistados afirmaram manter práticas de cooperação com distribuidores e agentes de comercialização. Com relação a eventuais práticas de cooperação através de aliança em toda a cadeia produtiva, nenhum empresário

respondeu positivamente.

Com relação à variável – **Articulação na cadeia produtiva através do fluxo de informação** – os resultados encontrados nos dois arranjos são semelhantes, tanto no APL de Campina Grande quanto no APL de João Pessoa, observou-se que quanto ao fluxo de informações com funcionários, pode-se constatar que há uma comunicação efetiva e troca de informações sobre as atividades desenvolvidas entre a empresa e os funcionários, principalmente no sentido de definir a forma mais adequada de realização das atividades na produção, tendo em vista que, os funcionários detêm toda uma experiência acumulada e compartilhada no ambiente de trabalho.

De acordo com os dados da pesquisa, foi verificado que no auge da atividade de confecções, muitos funcionários deixavam as empresas para montar seus próprios negócios, atualmente, ocorre o contrário, os funcionários que são desligados das empresas geralmente procuram outras empresas do mesmo segmento para prestar seus serviços ou parte desses ficam fora do mercado, tendo em vista que há uma redução gradativa da necessidade de mão de obra nessas empresas em virtude da baixa demanda para os produtos.

Quanto aos clientes como fontes de informações, estes representam um canal de comunicação com o mercado e, assim, é fundamental para a definição das estratégias de comercialização da empresa. De acordo com os empresários, os clientes são fontes de informações sobre mudanças de comportamento, satisfação em relação ao produto, entre outros aspectos.

Quanto aos fornecedores como fontes de informações, foi constatado que as empresas utilizam informações dos fornecedores sobre tendências do mercado, inovações em malhas, tecidos e equipamentos, conhecimentos técnicos, além de alguns disponibilizar revistas e publicações especializadas sobre modelagens e estilos, bem como, novas tecnologias e informações do setor. Com isso, é uma fonte de informação que fortalece as atividades através de orientações e informações que servirão para uma melhor *performance* na condução das empresas.

Quanto às empresas fabricante como fontes de informações, foi verificado que essas informações são mais restritas e quase não há efetividade nessa troca de informação, uma vez que, há baixa cooperação e as empresas atuam de forma individualizado e baseada numa relação de competição. Porém, as facções apresentam-se como um dos canais de comunicação mais importante nesse nível de relação, já que há compartilhamento do processo e, conseqüentemente, troca de informações e experiências.

A análise da dimensão – **Regime de incentivo e regulação da concorrência** – foi realizada a partir da descrição das variáveis que seguem:

Com relação à variável **localização**, foi observado que na percepção dos entrevistados Campina Grande apresenta alguns aspectos relativos a localização considerados favoráveis, como a proximidade dos mercados consumidores, de suprimentos de insumos e de materiais, a qualidade de vida, disponibilidade e custos de transporte e de mão de obra, entre outros aspectos. Outro aspecto positivo relacionado à localização diz respeito a proximidade espacial com os APLs de confecções instalados nos municípios pernambucanos (Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru), bem como do município paraibano de Alcantil onde, localiza-se uma aglomeração de costureiras faccionistas, caracterizando-se uma macrorregião interestadual especializada na produção de confecções (CASSIOLATO E LASTRES, 2004).

Já em João Pessoa, em relação ao aspecto localização todos os empresários afirmaram que o município se destaca por proporcionar uma excelente qualidade de vida à sua população, bem como, condições de acesso à informação, possibilidade de integração vertical, atuação de instituições de apoio, disponibilidade e custo dos transportes e proximidade do mercado consumidor.

Com relação à variável **financiamento**, no APL de Campina Grande os empresários apontaram a indisponibilidade de financiamentos como sendo um problema que afeta o setor. A maioria dos investimentos feitos nas empresas, segundo os entrevistados, foi realizado com recursos próprios. Vale ressaltar que boa parte dos empresários entrevistados – pouco mais de 50% - afirmou ter conhecimento acerca das linhas de financiamentos existentes para o setor, a outra parte desses empresários sequer dispõe de tais informações.

Aliado à falta de informação estão problemas relacionados ao excesso de exigência por parte das instituições financeiras, as elevadas taxas de juros, aos prazos, as garantias exigidas e a quantidade de recursos disponíveis. Situação semelhante observada no APL de João Pessoa onde os empresários também têm optado em sua maioria por realizar financiamentos com recursos próprios, configurando assim uma situação desfavorável para ambos os arranjos, uma vez que por falta de recursos os empresários podem acabar perdendo boas oportunidades de crescimento e expansão de seus negócios.

Com relação à variável **informalidade**, pode-se perceber que o número de empresas atuando na informalidade no setor de confecções é bastante elevado, não só nos arranjos estudados, mas também em termos nacionais, o que acaba prejudicando as empresas formais, pois essas acabam não podendo oferecer preços competitivos, uma vez que, as empresas informais têm seus custos transacionais reduzidos pelo não pagamento de impostos e pelos

baixos custos relacionados à mão de obra. Esses aspectos foram apontados como sendo desfavoráveis para o setor pelos empresários dos dois arranjos estudados.

Os aspectos relacionados à variável **Mão de obra qualificada e de treinamento** foi observado nos dois arranjos que os empresários entrevistados apontaram problemas relacionados à falta de qualificação e treinamento tornando-se desse modo numa limitação que vem sendo apontada no decorrer de todo o trabalho o que ocasiona diversos problemas, tendo em vista que, quanto mais a empresa tiver a sua disposição pessoas competentes e aptas a realizarem suas atividades, mais eficiente e de melhor qualidade serão os produtos e conseqüentemente mais competitivo será o arranjo. Esse problema poderia ser minimizado através de práticas de cooperação entre empresas, e principalmente, entre as instituições que oferecem cursos de capacitação.

No entanto, pode-se observar que investir em capacitação de mão de obra acaba sendo considerado pela maioria dos empresários como um custo e não como um investimento. Pode-se perceber que os empresários reclamam da falta de profissionais qualificados mais demandam poucos esforços nesse sentido, adotando na maioria das vezes uma estratégia reativa, esperando que os próprios funcionários busquem o desenvolvimento das competências necessárias. A maioria opta pelos processos de treinamento na própria empresa, relacionados apenas a operacionalização das funções para as quais os colaboradores foram contratados, o que acaba dificultando a flexibilidade da organização, quando da necessidade de mudanças para atender demandas externas. E mesmo naquelas que oferecem treinamentos pode-se perceber que isso não acontece de forma contínua.

Pode-se inferir a partir das observações realizadas que para os empresários investir na capacitação dos seus funcionários representa que terão que pagar salários mais elevados, o que pode representar mais custos de produção e conseqüentemente perda de competitividade em termos de preços, ou seja, há na maioria dos casos uma visão voltada apenas para as ações de curto prazo, o que poderia justificar o alto índice de mortalidade de empresas no setor.

Com relação à variável **Incentivos das instituições de apoio, sindicatos e governos**, como se pode observar nas considerações anteriores acerca da presença de instituições de apoio, existe nos dois arranjos um número expressivo de instituições que através de suas ações podem contribuir para melhoria do nível de competitividade das empresas ali inseridas, no entanto, na apesar de estarem presentes e serem em grande parte reconhecidas por parte dos entrevistados, na percepção deles estas instituições oferecem poucos incentivos.

Das empresas que reconheceram a atuação das instituições, destacaram como instituições mais atuantes: o SEBRAE, a FIEP e o SENAI através dos cursos oferecidos,

orientações, parcerias, grupos de discussão e associações cooperativas. Conforme os resultados fica evidente a baixa atuação dessas instituições na articulação das relações entre as empresas locais para o fortalecimento das transações econômicas e criação de vínculos baseados nas relações não econômicas. Essa percepção acaba interferindo de maneira desfavorável para a melhoria da competitividade dos arranjos supracitados.

No APL de João Pessoa apenas o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SINE (Sistema Nacional de Empregos) foram apontados como instituições de apoio às empresas entrevistadas. O primeiro foi lembrado por 91,67% (11) dos empresários entrevistados. Já o segundo, é buscado por 20% dos empresários entrevistados, nos momentos de contratação.

Com relação ao SEBRAE, os empresários de João Pessoa afirmaram que as instituições mantêm um estreito relacionamento com suas empresas. Constantemente, os empresários são procurados para participarem de eventos, que visam treinar e capacitar todo o corpo de funcionários da empresa – administração, financeiro, comercial e produção. Os empresários ainda afirmaram que o caminho inverso, ainda que com menos frequência, também ocorre: eles (os empresários) também recorrem ao SEBRAE na busca de treinamento/capacitação, além de serviços de consultoria.

Quanto aos incentivos fiscais, o governo estadual utiliza alguns incentivos fiscais como forma de estimular a atividade industrial no Estado, tais como: isenções do ICMS para novas empresas durante determinado período de tempo, desde que não haja produto similar no Estado; isenção do ICMS ou redução das taxas para as micro e pequenas empresas; redução das taxas do ICMS para produtos específicos; prorrogação dos prazos de cobrança do ICMS; cobrança diferida do ICMS; cobrança do ICMS por estimativa (geralmente para às micro e pequenas empresas); e isenção ou redução do ICMS para produtos específicos destinados ao exterior. Além de outros mecanismos complementares, tais como: venda de lotes a preços reduzidos; permuta de terrenos para realocização de empresas; oferta de áreas e lotes industriais; reembolso de obras de infraestrutura; acesso a matérias-primas e outras facilidades logísticas (MARTINS, 2008).

Pode-se observar que existe por parte dos empresários a adoção de uma postura reativa, a partir do que foi observado nas entrevistas, a maioria deles apenas reclamam da falta de apoio das instituições, entretanto, boa parte sequer conhece as formas de apoio oferecidas, nem buscam informações. Isso evidencia a falta de articulação entre esses atores o que pode comprometer o desempenho das empresas inseridas no arranjo. Esses dados serão mais bem

avaliados no tópico relacionado à análise das estruturas de governança presentes nos arranjos dos municípios estudados.

Em relação à variável – **existência de mecanismos de cooperação entre as empresas** – pode-se observar que a partir das considerações citadas anteriormente o nível de cooperação entre as empresas dos arranjos estudados é ainda incipiente, o que pode colaborar para que as fragilidades encontradas nos arranjos sejam potencializadas, tendo em vista que, a cooperação se configura numa alternativa que as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte tem encontrado para se tornarem mais competitivas, pressuposto esse defendido pelo presente trabalho.

No que diz respeito à **atualização tecnológica** – o segmento têxtil tem sido marcado nas últimas décadas pelas inovações tecnológicas incorporadas aos bens de capital, pelo desenvolvimento de novas fibras e pela disseminação de equipamentos mais velozes que ampliam a capacidade de produção das empresas. Esses fatores representam que os investimentos em atualização tecnológica são cada vez mais necessários como forma de melhorar o nível de competitividade das empresas, no entanto, investimentos dessa natureza muitas vezes não são realizados pela falta de recursos financeiros.

Dessa forma, a formação de redes de cooperação horizontais aparece como uma estratégia que permite as empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, através do compartilhamento de recursos produtivos diminuírem seus custos de transação bem como ampliam as suas condições competitivas. Nesse sentido, a parceria com empresas concorrentes, com fornecedores, bem como com as instituições que podem oferecer esse acesso a novas formas de tecnologias, representa a capacidade de que essas empresas adquiram competências que isoladamente poderia não ser possível.

Conforme o mapeamento das instituições presentes nos arranjos produtivos locais estudados, algumas das organizações capazes de fornecer a infraestrutura tecnológica necessária seriam: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; SEBRAE; CENTRO DA MODA; Parque tecnológico; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA; universidades locais; entre outras. João Pessoa conta ainda com a Estação da Moda da Prefeitura; a Escola Técnica de Ensino e Criação de Moda; e o curso de *Design* de Moda oferecido pelo Centro Universitário de João Pessoa – Unipê. Essas instituições prestam serviços de assistência em treinamento de recursos humanos e serviços técnicos especializados. No entanto, muitas vezes os empresários desconhecem a disponibilidade desses serviços, ou até mesmo, consideram esses investimentos como desnecessários.

Em relação à variável – **Políticas para reestruturação do setor** – como observado em itens anteriores as instituições que podem oferecer suporte aos Arranjos Produtivos Locais, tanto em Campina Grande quanto em João Pessoa, são numerosas e diversificadas, no entanto, com ações muitas vezes desarticuladas e desconhecidas pelos empresários.

Muitos projetos e políticas são desenvolvidos por instituições nos referidos APLs, tais como: Projeto de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva Têxtil/Confecções da Paraíba (SEBRAE), financiamento para a aquisição e restauração de galpões e outras edificações para construir um Polo Têxtil e de Confecções (CINEP e SEBRAE), o Centro da Moda (SENAI) e o projeto de desenvolvimento da cadeia produtiva do algodão colorido (EMBRAPA, FIEP, SEBRAE, COOPNATURAL, SINDVEST, Prefeituras Municipais e Governo do Estado).

Dentre essas instituições o SEBRAE possui maior visibilidade quanto ao conhecimento das ações que são desenvolvidas especificamente para os APLs, por atuarem de forma mais próxima dos empresários locais. E, além de ações desarticuladas, outro problema identificado diz respeito à falta de avaliação dessas políticas, os empresários afirmaram haver dificuldades na avaliação da eficácia dos efeitos causados por tais políticas e programas, bem como a efetividade delas.

Boa parte dos empresários entrevistados nos dois APLs, quase 70%, não consideram vantagens relacionadas à existência de programas de apoio as empresas dos APLs, e no caso do APL de Campina Grande consideram de pouca importância a presença das universidades e dos centros de pesquisa. Inclusive a gestora da Coopnatural afirmou na entrevista que o tempo das empresas é outro e que as universidades não conseguem acompanhar, segundo ela, as tentativas de parcerias das empresas da cooperativa com as universidades locais foram desastrosas. Essa percepção com relação às ações desenvolvidas pelas universidades por parte dos empresários do setor de confecções de Campina Grande é diferente da opinião dos empresários de João Pessoa, uma vez que, como já foi citado, alguns centros universitários no município tem cursos voltados ao segmento têxtil/confecções e realizam ações articuladas com parcerias de algumas instituições locais.

Para a análise da dimensão **Mercado** levou-se em consideração as seguintes variáveis: área de influência, concorrência interna, marcas consolidadas, valorização do produto local, e acesso a mercados internacionais.

Com relação à variável – **área de influência** - A comercialização dos produtos no APL de Campina Grande concentra-se prioritariamente para atender a demanda local, sendo destinados esses produtos especialmente para o próprio município, para João Pessoa e para cidades do sertão do Estado. A comercialização para outros Estados ocorre de forma menos

expressiva. Vale ressaltar que apesar de concentrarem seus esforços de venda no comércio local houve uma retração desde mercado, fazendo com que as empresas adotassem a estratégia de desenvolver produtos específicos para atender a nichos de mercado, como: empresas, escolas e órgãos públicos através da produção de fardamentos profissionais e escolares. No entanto, apesar de representar que essas empresas podem concentrar seus esforços em produtos específicos, reduzindo assim custos de produção, essa estratégia apresenta suas limitações no sentido em que, pode-se perceber que a maioria das empresas entrevistadas opta por atuarem nesse segmento de mercado, reduzindo assim as participações de mercado bem como as margens de lucro.

Outra limitação diz respeito ao fato de que ao atuarem com segmentos específicos os empresários se deparam com uma demanda de mercado sazonal e diversificada que exige das empresas flexibilidade para atendê-las sob pena de submeterem às dificuldades nos intervalos das encomendas. Esses fatores elevam a necessidade de as empresas estabelecerem formas de parceria entre os diversos elos da cadeia produtiva, uma vez que esses fatores elevam as condições de incerteza em relação às condições de troca e exigem mecanismos de coordenação mais eficazes, esses fatores serão mais bem analisados no item que trata da análise das estruturas de governança adotadas nos arranjos estudados.

Apesar de apenas um empresário ter respondido que destina parte de sua produção ao mercado internacional, encontra-se no APL de Campina Grande a experiência da Coopnatural que foi criada sob a denominação de Consórcio de Exportação Natural Fashion, essa cooperativa tem como um dos seus principais objetivos fortalecer as empresas têxteis e de confecções campinenses para enfrentarem a concorrência no mercado internacional, tendo maior atuação no Mercado Europeu e nos Estados Unidos.

No caso do APL de João Pessoa a realidade não é muito diferente da encontrada no arranjo de Campina Grande. O mercado a que são destinados a maior parte da produção é o comércio local/estadual, responsável pelo consumo de parte do que é produzido. Apenas um empresário não destina parte de sua produção para o consumo local/estadual, pois destina tudo que produz para uma empresa localizada em Brasília. Das empresas entrevistadas, apenas 01 (uma) exporta parte da sua produção. Além do mais, essa mesma empresa atua no segmento de camisetas promocionais, que tem como característica, a produção por encomenda através de produtos customizados. Essa única empresa que comercializa internacionalmente, o faz no varejo e de forma esporádica para países integrantes do Mercosul, além dos Estados Unidos e Japão.

De acordo com a variável – **concorrência interna** – os estudos relacionados a competitividade apontam que o atual padrão de competição exige por parte das empresas, e no caso específico do segmento de têxtil/confeções, flexibilidade para adaptar-se as mudanças do mercado, onde a inovação e a qualidade dos produtos estão cada vez mais adquirindo tanta importância quanto o preço na determinação dos padrões competitivos a serem adotados. A questão do preço no segmento de confeções vem se deslocando cada vez mais para as questões relacionadas ao *design*, ao estilo e as tendências da moda.

Os padrões de concorrência interna adotados pelos empresários inseridos num arranjo são elementos capazes de alavancar modificações nas estratégias e nas condutas adotadas por parte de quem deseja manter-se competitivo. No entanto, o que se pode perceber em relação aos dois arranjos estudados, é que em ambos a maioria das empresas continua baseando suas estratégias nos preços oferecidos aos consumidores. Os investimentos em inovações tecnológicas são poucos, há pouca diferenciação dos produtos oferecidos, poucos investimentos em qualificação de mão de obra. Uma estratégia amplamente adotada por parte dos empresários é a imitação, bem como a identificação de nichos de mercado onde os concorrentes estão atuando e que na percepção dos empresários são considerados mercados rentáveis. No entanto, essas estratégias, como fora descrito no item anterior, acaba sobrecarregando os mercados diminuindo assim as margens de lucro, uma vez que, a maioria busca atender o mesmo mercado oferecendo os mesmos produtos.

Com relação às variáveis – **marcas consolidadas e valorização do produto local** – a consolidação das marcas perpassa pela valorização que os clientes dão aos atributos dos produtos, o que varia de acordo com o público-alvo. No entanto, as estratégias baseadas apenas nos baixos preços podem não se configurarem como as mais adequadas, principalmente, na medida em que, os consumidores podem adquirir marcas diversas por preços acessíveis. No caso do APL de Campina Grande, uma das principais vantagens competitivas apontadas pelos empresários consistia na proximidade com os consumidores locais e a possibilidade de oferecer-lhes produtos mais baratos por esse motivo, no entanto, na medida em que o padrão de concorrência direcionou-se para o poder das marcas, a propaganda em escala e pela capacidade de obtenção desses produtos por preços reduzidos e com facilidade de pagamento, muitas empresas não foram capazes de se manterem competitivas.

A proximidade com o APL do Agreste Pernambucano, cujos preços baixos constitui um dos principais diferenciais competitivos, assim como a abertura de lojas como a C&A, as Americanas, a Marisa, a Riachuelo, onde pessoas com poder aquisitivos distintos podem

comprar produtos de qualidade, com preços relativamente baixos; facilidade de pagamento e que acompanham as tendências nacionais e até internacionais da moda, representam fatores que influenciam nas preferências dos consumidores pelas marcas locais.

E essa desvalorização dos produtos locais consiste em um dos empecilhos para a comercialização da produção. Os lojistas situados nos *Shoppings* que não tem produção própria dão preferência aos produtos vindos de outras regiões, tendo em vista que os produtos locais não têm aceitação junto aos clientes. No entanto, a estratégia das empresas que atuam hoje em torno da produção do algodão colorido é justamente fortalecer uma marca associando-a a padrões de qualidade junto aos seus consumidores.

Essa situação também pode ser observada no APL de João Pessoa, pois na opinião dos empresários entrevistados a estratégia por parte da maioria das empresas de destinar sua produção ao comércio local acirra a concorrência interna e dificulta a consolidação das marcas, pois segundo a maior parte dos empresários, há um forte preconceito em relação ao produto local, que por sua vez, é associado à má qualidade.

Os dados relacionados à variável **acesso a mercados internacionais** – como já foi observado na análise da variável *área de influência*, demonstram que a participação das empresas de confecções nos dois arranjos no mercado internacional é considerada incipiente, e para que haja uma ampliação da participação dessas empresas no mercado externo faz-se necessário que as mesmas redefinam suas estratégias.

4.5.3 Fatores Empresariais

Para a análise acerca dos fatores empresariais foram consideradas as seguintes dimensões: gestão competitiva, inovação, produção e recursos humanos. As variáveis inseridas nas dimensões citadas bem como os parâmetros estabelecidos para suas análises, e a situação encontrada nos APLs de Campina Grande e João Pessoa estão detalhadas no Quadro 27, a seguir:

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES EMPRESARIAIS						
DIMENSÕES	INDICADORES	CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO DO APL DE CG	%	AVALIAÇÃO DO APL DE JP	%
Gestão Competitiva	Planejamento e gerenciamento	Quanto melhor o planejamento e gerenciamento mais favorável será para a competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%	Desfavorável	Desfavorável 100%
	Controle Financeiro	Quanto maior o controle financeiro maior a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Estratégia mercadológica	Quanto melhor a estratégia de marketing, mais favorável será para a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Práticas gerenciais cooperativas	Quanto maior a cooperação entre os atores melhor será para a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
Inovação	Inovação na Gestão	Quanto melhor a forma de gestão maior a chance de competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%	Desfavorável	Favorável 80% Desfavorável 20%
	Inovação no Processo	Quanto maior a quantidade de inovações, maior a probabilidade de haver competitividade	Desfavorável		Favorável	
	Inovação no Produto		Desfavorável		Favorável	
	Inovações tecnológicas		Desfavorável		Favorável	
	Fontes de informações para inovações	Quanto mais atualizadas e diversificadas forem às fontes de informações melhor será para a competitividade	Desfavorável		Favorável	
Produção	Atualização do sistema de produção	Quanto mais atualizado estiver o sistema de produção mais favorável será para a competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%	Desfavorável	Desfavorável 100%
	Desempenho produtivo	Quanto melhor desenvolvidas as atividades organizacionais, maior a chance de ser competitivo	Desfavorável		Desfavorável	
	Métodos de produção	Quanto mais métodos de produção a empresa dispor, melhor à competitividade.	Desfavorável		Desfavorável	
	Qualificação	Quanto mais qualificados os indivíduos, melhor a chance de se	Desfavorável		Desfavorável	

Recursos Humanos		tornar competitivo.				
	Capacitação e treinamento	Quanto melhor a capacitação e o treinamento dos colaboradores, maior a competitividade	Desfavorável		Desfavorável	
	Flexibilidade	Quanto maior a flexibilidade de interação para a empresa melhor será para a competitividade	Favorável	Favorável 50%	Favorável	Favorável 50%
	Comprometimento e estímulo a produtividade	Quanto mais comprometidos os colaboradores melhor para a competitividade	Favorável	Desfavorável 50%	Favorável	Desfavorável 50%
Resultado CG:		Favorável: 12,5%		Desfavorável: 87,5%		
Resultado JP:		Favorável: 37,5%		Desfavorável: 62,5%		

Quadro 27: Determinantes da Competitividade – Fatores Empresariais
Fonte: Pesquisa direta, 2009

4.2.3.1 – Caracterização dos APLs de Campina Grande e de João Pessoa

A análise da gestão competitiva das empresas dos APLs de Campina Grande e João Pessoa foi realizada levando em consideração as variáveis: planejamento e gerenciamento; controle financeiro; estratégia mercadológica e práticas gerenciais cooperativas. Os resultados evidenciaram fragilidades relacionadas a todas as variáveis abordadas nos dois arranjos.

Com relação à variável – **planejamento e gerenciamento** – ficou evidente nos dois arranjos que as empresas não são gerenciadas adequadamente, a maioria dos empresários iniciou seus negócios sem qualquer tipo de planejamento, ou seja, não houve preocupação em estudar o mercado em que iriam atuar. Desconheciam e pode-se afirmar que desconhecem o perfil de seus consumidores, de seus fornecedores e de seus conhecimentos e muitos desconhecem quais as competências importantes para quem desejar atuar no segmento têxtil/confecções.

Foi verificado que o gerenciamento dos negócios é feito pelos próprios empresários, o que acaba levando a uma concentração de atividades e uma consequente centralização de poder quanto à tomada de decisões. Quanto aos mecanismos de controle financeiros verificou-se a inexistência de mecanismos adequados que viabilizem o acompanhamento e controle dos custos envolvidos na produção e comercialização dos produtos. No entanto, mesmo de forma empírica, os empresários entrevistados tanto no arranjo de Campina Grande quanto no de

João Pessoa responderam que os principais itens que compõem suas estruturas de custos são a matéria-prima e a mão de obra.

Para o item **estratégias mercadológicas**, observou-se que nos dois arranjos os empresários adotam estratégias para diferenciarem seus produtos. Os itens apontados como sendo os mais importantes a serem considerados foram: a qualidade, o preço, o *design* e os prazos de entrega, respectivamente. Os itens marca e serviços só foram apontados como importantes por um pequeno número de empresários do arranjo de Campina Grande.

Mesmo tendo sido considerada como o principal elemento para diferenciação dos produtos, observou-se que a monitoração da qualidade é realizada nos produtos acabados o que pode representar elevação nos custos de produção e consequente perda de competitividade, dado que os preços se constituem num importante indicador de competitividade nessas localidades. No decorrer da análise das variáveis que compõem os fatores estruturais, ficou claro o quanto as estratégias adotadas nesses arranjos possuem limitações se avaliadas do ponto de vista das competências que o setor requer.

Na análise da variável – **práticas gerenciais cooperativas** – também já foi observado que o nível de cooperação entre as empresas nesses arranjos é baixo, restringindo-se em sua maioria para as parcerias com fornecedores e clientes. No entanto, vale salientar que essa cooperação é entendida pelos empresários como o fato de estabelecerem relações com esses atores. Práticas de cooperação efetivas, onde objetivos comuns são compartilhados não são observadas.

Para análise da dimensão **inovação** foram consideradas as seguintes variáveis: inovação na gestão, inovação no processo, inovação no produto, inovações tecnológicas e fontes de informação para inovações. Para que haja uma diferenciação com relação aos produtos oferecidos uma variável a ser considerada diz respeito à inovação, aspecto determinante da competitividade no setor têxtil uma vez que a moda se renova em ciclos cada vez menores. Os dados da pesquisa apontam a inovação em relação aos produtos e serviços como algo constante, na busca de atender as exigências dos consumidores, e inovações nos processos produtivos como forma de diminuir os custos de produção.

Com relação à variável **inovação na gestão** - de acordo com os dados da pesquisa, no APL de Campina Grande 32,50% das empresas afirmaram ter realizado, nos últimos cinco anos, inovações no processo produtivo da empresa; 27,50% inovações no produto; 15,00% inovação na gestão e 25,00% das empresas afirmaram não ter realizado nenhum tipo de inovação. No APL de João Pessoa 62% dos empresários realizaram inovações relacionadas ao produto; 22% inovações relacionadas ao processo; 12% inovações relacionadas às formas de

gestão e 4% afirmaram não ter realizado nenhum tipo de inovação, conforme dados descritos no gráfico 04, a seguir:

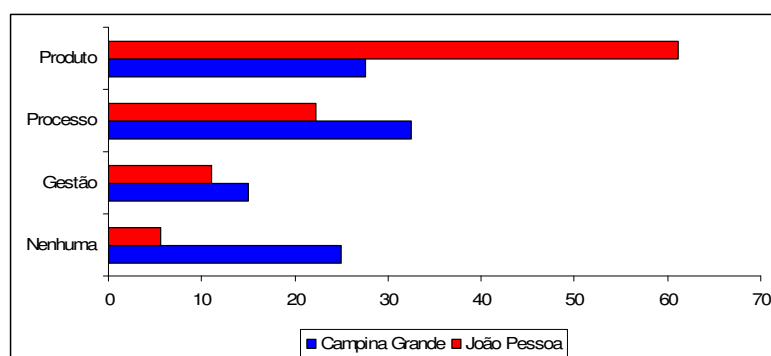


Gráfico 04 – Inovações na gestão

Fonte: Pesquisa direta, 2009

Para os empresários entrevistados, inovação representa qualquer tipo de mudança que altere as formas de utilização dos insumos no processo produtivo. As inovações realizadas nessas empresas representam pequenas modificações principalmente relacionadas aos produtos no que se refere principalmente à matéria-prima utilizada, as modelagens e as cores.

Em todas as empresas visitadas os empresários afirmaram que houve investimentos na substituição de máquinas antigas e/ou aquisição de equipamentos com funções mais específicas. Segundo os empresários, tais aquisições trouxeram diversos benefícios, tais como: maior flexibilidade, maior controle da produção, redução dos custos de produção, entre outros. No que tange às inovações, apenas um empresário afirmou não ter inovado. Os demais empresários, promoveram diversas inovações, seja no produto, no processo ou ainda, na gestão.

Quanto as inovações na gestão os dados relacionados ao arranjo de Campina Grande apontaram que pouco mais da metade dos entrevistados (58,82%) não utiliza nenhuma tecnologia de gestão, (14,72%) utilizam a manutenção preventiva, 8,82% utilizam as células de produção, 5,88% utilizam a redução de estoque em processo, 2,94% utilizam a qualidade total, o *layout*, a produção com qualidade assegurada e a redução do *set-up*. No arranjo de João Pessoa apenas um empresário afirmou utilizar tecnologia de gestão.

Para que as referidas inovações ocorram, os empresários buscam diversas fontes de informação que respaldam suas decisões. Dentre as fontes de informação mais utilizadas pelos empresários nos dois arranjos, destacam-se: a utilização de catálogos e revistas, a especificação dos clientes, as visitas as feiras. Os empresários do APL de João Pessoa também apontaram como fontes de informação para o desenvolvimento de novos produtos as visitas a outras empresas do APL, a *internet*, os seus próprios vendedores, os consultores e as parcerias

com os fornecedores. Já no APL de Campina Grande os empresários apontaram como alternativas para busca de informações: a cópia de outros produtos, a pesquisa de mercado e a procura por serviços especializados.

Embora segundo os empresários entrevistados um leque diversificado de fontes de informações seja utilizado, o que se pode perceber pela visita *in loco*, bem como nas entrevistas feitas com outros atores do arranjo é que a maioria das empresas copia seus produtos seja das tendências apresentadas nos catálogos e revistas, na televisão, ou mesmo de produtos de empresas concorrentes, sem que haja – apesar de citada como uma das principais fontes – preocupações com as especificações dos clientes. No entanto, o fato de que a alternativa especificações dos clientes tenha sido considerada, pelo menos no arranjo de Campina Grande como uma das principais fontes para o desenvolvimento de produtos, deve-se ao fato de que como exposto anteriormente, pelo motivo de que a maioria dessas empresas fabrica fardamentos.

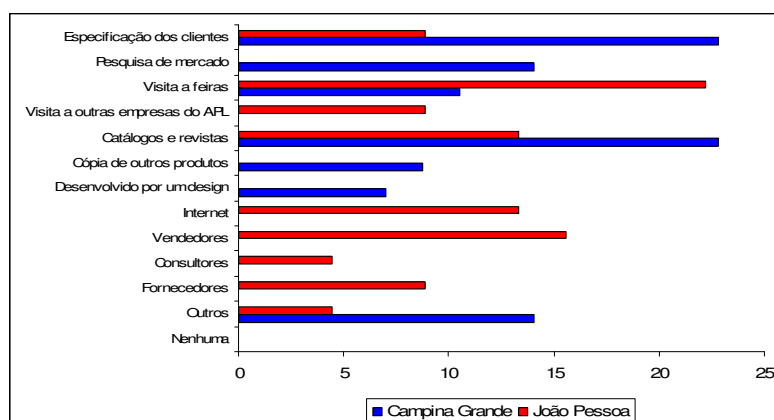


Gráfico 05 – Fontes de informações
Fonte: Pesquisa direta, 2009

Fontes de informações baseadas em cooperação são muito pouco utilizadas no arranjo de Campina Grande, realidade um pouco diferente da encontrada no arranjo de João Pessoa onde as parcerias com clientes, fornecedores e até mesmo com concorrentes já aparecem como práticas que na opinião dos entrevistados se configuram como exitosas. Essa preocupação aparentemente maior dos empresários do arranjo de João Pessoa em utilizar fontes diversas de informações para que os produtos atendam aos desejos dos seus consumidores e sigam as tendências da moda, poderia ser um dos motivos que poderiam servir de subsídios para explicar que nos últimos anos tenha havido uma expansão do setor de confecções na capital paraibana em detrimento de uma retração no setor em Campina Grande.

Com relação à dimensão **produção** as variáveis analisadas foram: atualização dos

sistemas de produção, desempenho produtivo e métodos de produção.

Foi observado com relação à **atualização dos sistemas de produção** que a situação das empresas dos dois arranjos é semelhante, ou seja, não tem havido atualização dos sistemas de produção nessas empresas, prevalecendo à utilização dos sistemas manual e mecânico. No entanto, nos dois arranjos os empresários afirmaram que o sistema utilizado é adequado a produção.

Os principais problemas relacionados aos processos produtivos dizem respeito à falta de mão de obra qualificada, o retrabalho, os defeitos nos produtos em elaboração, a quebra de máquinas e os problemas relacionados à padronização da qualidade, conforme descrito no gráfico 06. Todos esses problemas podem ser explicados pelo excesso de negligência com a maioria das variáveis que foram analisadas anteriormente.

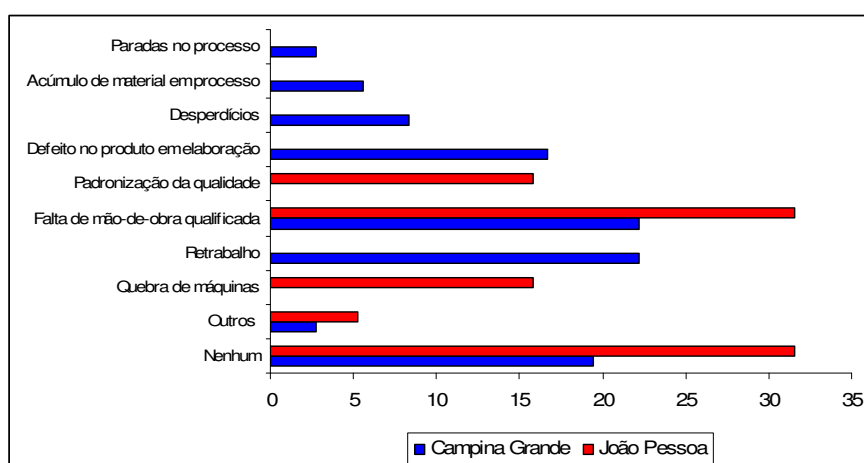


Gráfico 06 - Principais problemas relacionados aos processos produtivos
Fonte: Pesquisa direta, 2009

Vale salientar que todos os empresários entrevistados acreditam que é possível minimizar essas fragilidades relacionadas aos processos produtivos. Nesse sentido, a capacitação e o treinamento aparecem quase que unanimemente como a principal forma de reduzir tais problemas, seguida das melhorias no *layout*, e dos investimentos em máquinas e equipamentos. Diante dessas afirmações cabem alguns questionamentos: Se os empresários reconhecem suas fragilidades e sabem como minimizá-las, por que não o fazem? Será que a partir do momento em que mais empresas investirem nas melhorias de suas capacidades não forçaria com que outras tivessem que buscar melhorias também? Será que essa postura reativa diante de programar soluções que possam viabilizar as melhorias nos processos produtivos não seria explicada por fatores de ordem estrutural?

Com relação ao **desempenho produtivo e aos métodos de produção** – pode-se observar que a falta de planejamento e controle da produção, a utilização de sistemas

obsoletos de produção, a falta de mão de obra qualificada, juntamente com fatores de ordem estruturais e sistêmicos interferem negativamente no desempenho competitivo das empresas inseridas nos dois arranjos estudados. Esses problemas poderiam ser minimizados caso houvesse um melhor aproveitamento das potencialidades relacionadas ao fato dessas empresas estarem inseridas num Arranjo Produtivo Local, cujo principal objetivo diz respeito à obtenção de vantagens competitivas coletivas obtidas a partir da proximidade entre os diversos atores e a facilidade de geração e compartilhamento de informações, bem como a redução dos custos de transação.

A última dimensão a ser analisada em relação aos fatores empresariais diz respeito aos **Recursos Humanos** – para essa análise considerou-se as variáveis: qualificação, capacitação e treinamento, flexibilidade e comprometimento e estímulo a produtividade.

Com relação à **qualificação** – observou-se que como as empresas são micro ou pequena empresa, a estrutura funcional geralmente é formada pela administração que juntamente com vendas são responsáveis pelo gerenciamento dos negócios e a comercialização dos produtos, e a produção responsável pela programação e fabricação dos produtos, setor este que apresenta o maior número de funcionários.

Nos dois arranjos a maioria dos funcionários possui um nível baixo de escolarização, tendo em vista que, as habilidades requeridas no setor em sua grande maioria resumem-se as habilidades técnicas. Contudo, esses baixos níveis de escolaridade dos colaboradores podem representar sérias restrições à transmissão de informações, bem como a capacidade de absorção de novos conhecimentos que podem estar relacionados a novas técnicas de produção, item relevante para um setor que para acompanhar as novas tendências e não perder competitividade precisar ampliar suas capacidades de respostas as mudanças no ambiente externo.

No entanto, como se pode observar no decorrer de toda a análise da competitividade do setor de confecções, a falta de mão de obra qualificada representa um dos principais problemas encontrados pelos empresários. Mais uma vez cabe ressaltar que os empresários reconhecem que essa fragilidade pode ser minimizada com investimentos em capacitação dos colaboradores, no entanto, a realidade encontrada nos dois arranjos mostra uma situação contrária, evidenciando que tais investimentos são poucos e quando realizados dizem respeito mais especificamente as pessoas que estão nos níveis gerenciais.

Com relação à variável **capacitação e treinamento** – observou-se uma situação semelhante nos dois arranjos, tendo em vista que, a maioria das empresas restringe seus treinamentos às informações básicas que são passadas para os colaboradores no momento em

que estes são contratados e aos treinamentos internos quando são promovidas mudanças nos produtos ou nas máquinas e equipamentos utilizados.

A maioria dos empresários entrevistados reconhece a importância da capacitação dos colaboradores, no entanto, boa parte deles não promove treinamentos regulares e nem encaminham seus colaboradores para cursos de capacitação promovidos pelas instituições locais. Não há por parte dos empresários uma percepção de que os treinamentos externos favorecem a acumulação de competências importantes, bem como favorece a troca e o compartilhamento de informações e de conhecimentos importantes. Os processos de troca de conhecimentos favorecem não só o compartilhamento de informações relacionadas aos processos produtivos, mas, também, favorecem o compartilhamento de valores e a criação de uma identidade coletiva que poderia contribuir no alcance de vantagens competitivas.

No que tange à **flexibilidade** – pode-se observar a partir das respostas dos entrevistados, tanto do APL de Campina Grande quanto do APL de João Pessoa, que flexibilidade para os empresários representa a habilidade dos colaboradores em realizar todas as etapas referentes à confecção de uma peça, bem como a habilidade para manusear corretamente diferentes máquinas e equipamentos. Ou seja, considera-se uma visão muito simplista do que pode representar a flexibilidade dos colaboradores dentro de um ambiente organizacional. Não há, por exemplo, a percepção de que a flexibilidade representa um elemento crucial num contexto de mudanças rápidas, onde as pessoas precisam ter a capacidade de se adaptarem as novas situações apresentadas e que a falta desse elemento pode interferir negativamente, no sentido em que pode se configurar com um elemento restritivo às mudanças que necessitem ser implementadas.

A última variável analisada diz respeito ao **comprometimento e estímulo a produtividade** – os resultados dos dois arranjos evidenciaram uma situação favorável, na medida em que houve uma unanimidade nas respostas relacionadas ao fato de que os empresários consideram seus funcionários comprometidos com os objetivos organizacionais. A maioria dos entrevistados – mais de 90% deles – afirmaram adotar políticas de estímulos a produtividade, iniciativa, criatividade e inovação. E diante desse resultado cabe inferir a partir da observação direta que essas respostas podem não representar especificamente as realidades vivenciadas por essas empresas, sabe-se que muitas vezes há certa tendência por parte dos entrevistados em evidenciar aspectos positivos, principalmente quando esses estão ligados as suas formas de gestão, cabendo, portanto, uma sugestão para trabalhos futuros que esses aspectos sejam abordados do ponto de vista dos próprios colaboradores.

Após a descrição das variáveis relacionadas aos fatores sistêmicos, estruturais e gerenciais, segue a situação encontrada nos dois APLs estudados:

FATORES	AVALIAÇÃO DO APL DE CG	AVALIAÇÃO DO APL DE JP
SISTÊMICOS	Favorável: 33,33 % Desfavorável: 66,67 %	Favorável: 66,67 % Desfavorável: 33,33 %
ESTRUTURAIS	Favorável: 30 % Desfavorável: 70 %	Favorável: 33,33 % Desfavorável: 66,67 %
EMPRESARIAIS	Favorável: 12,5 % Desfavorável: 87,5 %	Favorável: 37,5 % Desfavorável: 62,5 %

Quadro 28 - Situação encontrada nos dois APLs estudados em relação aos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais.

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Como se pode observar a partir dos dados acima relacionados à situação dos dois Arranjos estudados com relação aos fatores sistêmicos configura-se como oposta. No arranjo de Campina Grande a maioria das variáveis analisadas encontra-se em situação desfavorável, ou seja, apresentam-se como contrárias aos parâmetros que foram estabelecidos para a análise da competitividade. Tendo sido apontadas como razões principais para esse resultado: a oscilação da demanda, as forma de relacionamento entre as empresas, a inconstância das políticas de apoio ou a falta de incentivo por parte do governo, e as cargas tributárias e os encargos sociais. No APL de João Pessoa foi evidenciada uma realidade mais positiva, mesmo com alguns aspectos desfavoráveis, a saber: a forma de relacionamento entre empresas e as cargas tributárias e os encargos sociais.

Como fora evidenciado no referencial teórico os fatores sistêmicos se configuram como aqueles sobre os quais as empresas possuem pouca ou nenhuma influência, mas que podem afetar de forma significativa o conjunto de estratégias que as empresas precisam adotar para corresponderem ao padrão concorrencial setorial. No caso do APL de Campina Grande, existe uma reclamação unânime por parte dos empresários do setor de confecções da falta de incentivo e de apoio por parte do governo e das instituições. Opinião contrária a dos empresários do APL de João Pessoa, que, apesar das limitações encontradas nessas empresas, reconhecem que há um engajamento das instituições no sentido de colaborar com o crescimento do setor.

Outros aspectos importantes a serem considerados dizem respeito ao fato de que nos dois municípios a forma de relacionamento entre as empresas e as elevadas cargas tributárias e encargos sociais, foram apontados como desfavoráveis. As elevadas cargas tributárias dificultam que as empresas possam competir em níveis de igualdade com as empresas informais, tendo em vista que a estratégia de preço é um aspecto dominante neste setor. Quanto às formas de relacionamento interempresariais, observa-se que existe a necessidade de mecanismos que estimulem as formas de cooperação para que essas empresas possam tirar vantagens do fato de estarem posicionadas em um arranjo.

Já os fatores estruturais apresentam-se como aqueles que refletem os principais aspectos a serem considerados em relação ao padrão de concorrência dominante em cada setor. Sobre esses as firmas possuem influência parcial, no entanto, por refletirem o conjunto de competências consideradas válidas num dado espaço temporal, precisam ser mapeados e acompanhados sistematicamente.

Os resultados para esse fator foram semelhantes nos dois arranjos, ou seja, ambos apresentaram a maioria das variáveis analisadas em situação desfavorável, refletindo que as empresas inseridas nesses APLs estão negligenciando fatores considerados críticos para a obtenção de resultados positivos no setor têxtil/confecções. Observa-se também, que existe a necessidade de maior articulação entre os atores presentes no arranjo, uma vez que, muitas vezes as instituições promovem ações que possibilitariam minimizar os problemas enfrentados pelos empresários locais, no entanto, algumas dessas ações são desconhecidas por parte das empresas.

A cooperação entre as empresas também aparece como um elemento que merece destaque, no sentido em que, a atuação de forma conjunta possibilitaria a ampliação das capacitações tecnológicas, mercadológicas e gerenciais, com diminuição dos custos relacionados à obtenção dessas capacidades. A aglutinação de empresas em torno de projetos comuns, além de propiciar condições adequadas à elevação da eficiência produtiva e gerencial, pode também facilitar as relações tanto com fornecedores como melhorar o acesso a mercados inexplorados pelas deficiências de escala (COUTINHO E FERRAZ, 1993).

E, com relação aos fatores empresariais, praticamente todas as variáveis estudadas relacionadas à gestão, a inovação, a produção e aos recursos humanos; apresentaram resultados desfavoráveis nos dois arranjos. Esse fato revela uma situação preocupante, no sentido em que, os fatores empresariais se configuram como aqueles sobre os quais as empresas detêm poder de decisão e que podem ser controlados ou modificados pelas empresas. Mesmo apresentando aspectos desfavoráveis relacionados aos fatores gerenciais, os

resultados encontrados nos dois arranjos refletem características relacionadas ao setor têxtil de confecções, principalmente no que diz respeito às empresas de pequeno e médio porte, onde não há histórico de fortes investimentos tecnológicos; onde a intensidade em mão de obra é elevada (mão de obra essa de baixa qualificação profissional); onde a flexibilidade e o exercício de práticas cooperativas são incipientes; onde não existem investimentos em modernas formas de gestão; e onde a demanda está fortemente ligada aos níveis de renda dos consumidores.

No entanto, mesmo com essas características peculiares ao setor, observa-se que a abertura dos comércios tem mudado esse panorama. A flexibilidade, a capacidade de respostas rápidas as transformações no ambiente organizacional, a mudança da estratégia baseada nos preços para as estratégias baseadas na diferenciação e agregação de valor aos produtos, tem demandado das empresas mudanças em suas formas de conduzir as atividades gerenciais. Nesse sentido, a troca de informações e a capacitação dos colaboradores aparecem como vitais para a sobrevivência destas empresas.

Todos os resultados encontrados apontam para a necessidade de uma maior articulação entre atores posicionados em um arranjo, de modo que se possam melhorar os níveis de competitividade. Como já foi evidenciado no presente trabalho, a literatura sugere que as limitações para o alcance dos melhores níveis de competitividade por parte das empresas podem ser superadas por estratégias conjuntas. (STORPER e HARRISON, 1991; HUMPHREY e SCHIMITZ, 2000; SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2002; COUTINHO e FERRAZ, 1993). Diante disto, torna-se oportuna a identificação das estruturas de governança adotadas nos arranjos para que se possam levantar indícios de como estas estruturas podem estar relacionadas aos níveis de competitividade encontrados.

4.6 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DO APLs DE CONFECÇÕES DOS MUNICÍPIOS DE CAMPINA GRANDE E DE JOÃO PESSOA.

O setor de confecções da Paraíba apresenta as cidades de João Pessoa e de Campina Grande como as grandes concentradoras de estabelecimentos. Surgido na década de 60, o setor de confecções no Estado da Paraíba contava com a presença de apenas 12 empresas formais, segundo dados do cadastro industrial da FIEP, nos anos de 1979 esse número subiu para 14 e no ano de 1985 foi constatada a existência de 41 empresas formais. Podendo ser

observado a partir desse período uma aceleração do crescimento, o que elevou a quantidade de empresas formais em 1992 para 246 empresas, em 1997 esse número era de 359 e segundo dados do cadastro industrial de 2006 o número de empresas formais na Paraíba é de 264. Os números apresentados evidenciam a importância do setor de confecções para a economia desses municípios.

A década de 90 representou um período de modificações no cenário industrial brasileiro, e corresponde ao surgimento do setor de confecções na Paraíba com a abertura de muitas empresas, apresentando, no entanto, no final da mesma década retração de algumas atividades e fechamento de muitas. A presença dessas dificuldades acarretou uma desconcentração espacial das empresas de confecções no Estado, entretanto, essa atividade ainda se apresenta como de grande importância na economia do Estado, uma vez que sua dimensão relativa no setor de confecções paraibano, em termos de número de estabelecimentos e geração de empregos, bem como pela presença significativa de um amplo conjunto de agentes não empresariais atuantes nos municípios (sindicatos, federação da indústria, órgãos de apoio e fomento, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, grupos políticos de significativa atuação nos municípios e no Estado etc.)

O Quadro 29 apresenta alguns desses atores e suas formas de interação:

Atores do Arranjo	Identificação	Formas de interação
Empresas	Empresas do setor confecção têxtil.	Desenvolvimento e fornecimento de produtos.
Clientes	Consumidores, Shopping Luiza Motta no APL, Shopping SEBRAE em João Pessoa, governos municipal e estadual	Troca de informações, perfil de demanda em termos dos prazos de entrega, sazonalidade, preços, moda, local de comercialização, etc.
Fornecedores	Empresas de fiação, aviamentos e tecelagem	Características técnicas dos insumos e componentes, troca de informações técnicas, contratos e parcerias, etc.
Sindicatos, Cooperativas, Associações e Federações	Sindicato dos Trabalhadores, FIEP, Associação dos MPE's de Campina Grande, Sindicato das Empresas de Confecções da Paraíba, Coopnatural, Instituto Casaco de Couro	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas; apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e planejamento estratégico, etc.
Centros de Pesquisa Tecnológica	Centro Nacional de Pesquisa do Algodão/EMBRAPA –Campina Grande Centro da Moda (CT moda) Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado(CTCC)	Pesquisa e Desenvolvimento de tecnologia para o algodão colorido/projeto cultivar BRS 200 Pesquisa aspectos ligados a “design”, modelagem, produção e qualidade, concentrando-se em produtos do algodão colorido, englobando roupas, acessórios e decoração.
Órgãos Públicos	CINEP, SEBRAE, SENAI, SINE, SESI, IEL, Secretaria Municipal da Indústria e Comércio	Financiamento de cursos para treinamento empresarial e de mão de obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovativos, treinamento de mão de obra etc.

Atores Políticos	Governos estadual e municipal, agrupamentos políticos locais	Elaboração e implementação de programas e Políticas Públicas, articulação interinstitucional entre esferas de poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros.
Universidades	UFPB, UFCG, UEPB	Formação de recursos humanos qualificados, pesquisas e atividades de extensão.
Agentes Financeiros	Banco do Brasil, Banco do Nordeste, CEAPE-PB	Financiamento de capital de giro, empréstimos para investimentos em capital físico, microcrédito.

Quadro 29 - Atores do APL e formas de interação

Fonte: Adaptado de Lastres e Cassiolato, (2004).

Como descrito no capítulo acerca dos procedimentos metodológicos, a primeira etapa para a análise das estruturas de governança dos APLs de Campina Grande e de João Pessoa, consistiu no mapeamento dos atores presentes nos referidos arranjos. Alguns desses atores têm atuação mais direta, com ações direcionadas ao incremento das atividades inerentes ao setor de confecções no Estado da Paraíba, como é o caso do SEBRAE, da FIEP, do SINDVEST, do Centro da Moda, da Coopnatural, entre outros. Atores esses reconhecidos pelos empresários locais. Outros atores estão presentes, podem ser aproveitados, no entanto, não desenvolvem ações específicas para o setor como é o caso dos agentes financeiros e das universidades. Alguns projetos são desenvolvidos por muitos desses atores, no entanto, muitas vezes essas ações acontecem de forma isolada e desarticulada, o que acaba não representando ganhos substanciais para o setor.

A partir desse mapeamento procedeu-se a aplicação das entrevistas com os agentes qualificados e que desejassem contribuir com a pesquisa. Desse modo, para facilitar a identificação dos discursos analisados serão utilizados códigos, conforme representação abaixo:

- A1 – Representante da Coopnatural.
- A2 – Representante da FIEP.
- A3 – Representante do Centro da Moda.
- A4 – Diretora do Sindvest.
- A5 – Diretora da Coopnatural.
- A6 – Gestora do APL de Confecções de João Pessoa.
- A7 – Presidente do Sindicato dos trabalhadores do setor de confecções de João Pessoa.
- A8 – Gestora do APL do algodão colorido de Campina Grande.
- A9 – Representante do CINEP.
- A10 – Empresário.

Os APLs pela própria definição adotada no presente estudo constituem-se em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que

incipientes de cooperação (LASTRES E CASSIOLATO, 2001). Desse modo, pode-se dizer que boa parte dessas relações seja estabelecida de modo informal, sem a utilização de contratos pré-estabelecidos. Ou seja, não existem critérios prévios para a entrada nessa rede, estando o setor muito aberto para chegada de novos entrantes (PORTER, 1999).

O início das atividades relacionadas ao segmento de confecções nos dois municípios corresponde ao período de expansão nacional do setor e desde o princípio conta com o incentivo de instituições. O número de empresas foi crescendo e algumas instituições foram desenvolvendo ações para o fortalecimento do setor, no entanto, essas ações nos dois municípios em muitos momentos oscilaram em virtude da alternância dos grupos políticos tanto no poder municipal quanto no estadual, bem como em virtude das transformações ocorridas no setor, o que representou certa retração dessa atividade em ambos os municípios.

No entanto, mesmo oscilando ou não apresentando ações específicas para o setor de confecções, vale ressaltar a presença de um importante e significativo conjunto de atores institucionais nos dois municípios, o que pode contribuir se bem aproveitado, com o incremento dos níveis de competitividade das empresas ali inseridas bem como dos níveis de sustentabilidade dessas localidades.

Como fora observado no referencial teórico, as teorias com enfoque em redes interorganizacionais apontam para os benefícios que podem ser conseguidos a partir da integração e cooperação entre os vários elos de uma cadeia, especificamente, em setores como o têxtil/confecções que são fortemente influenciados pela moda, e nesse sentido necessita de estruturas organizacionais flexíveis que possam oferecer respostas rápidas a um ambiente caracterizado por incertezas e pela complexidade.

O modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) adotado como norteador desse estudo, apresenta, como já descrito anteriormente, um conjunto de variáveis consideradas importantes para que se possa compreender os motivos pelos quais uma rede pode surgir e/ou prosperar. Nesse sentido, a aplicação do referido modelo nos APLs de Campina Grande e de João Pessoa possibilitará a identificação da posição dos APLs em relação às dimensões, as categorias e as variáveis, presentes no modelo de governança em rede, de acordo com os critérios estabelecidos – conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

A primeira dimensão a ser analisada diz respeito às **Condições de Troca** – dimensão essa que toma como base os estudos da Economia de Custos de Transação que considera que a melhor forma de governança é que aquela que minimiza os custos relacionados às trocas. Para análise dessa dimensão foram consideradas as seguintes categorias: Incerteza na demanda, Trocas Personalizadas, Tarefas Complexas e Trocas Frequentes. Antes de proceder

à análise das variáveis relacionadas a cada uma das categorias mencionadas, cabe relembrar o conceito de cada um desses elementos, conforme descrito no Quadro 30:

CATEGORIAS	CONCEITO
Incerteza na demanda	Refere-se à incapacidade de uma organização ou indivíduo para prever acontecimentos futuros. Pode estar relacionada às mudanças de fornecedores, de clientes, de concorrentes, de agências reguladoras, de sindicatos ou de mercados financeiros.
Trocas Personalizadas	Diz respeito ao conjunto de esforços feitos por uma parte para atender as necessidades da outra.
Tarefas Complexas	Refere-se ao número de diferentes etapas do processo produtivo e/ou insumos necessários para completar um produto ou serviço.
Trocas frequentes	Refere-se à quantidade de interações de troca ocorridas entre dois atores.

Quadro 30 – Categorias relacionadas aos Mecanismos de Trocas
Fonte: adaptado de Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

Para a análise da categoria Incerteza na demanda, consideraram-se as seguintes variáveis, a saber: terceirizações e subcontratações; mudanças nas preferências dos consumidores; evolução dos conhecimentos e das tecnologias; grau de obsolescência e sazonalidade.

Com relação à variável **terceirizações e subcontratações** tomou-se como critério de análise que **quanto maior a parceria firmada com empresas terceirizadas e subcontratadas, maior a capacidade de respostas às demandas externas dado o foco nas atividades principais.**

Segundo a ECT um dos elementos que aumentam os custos envolvidos numa transação diz respeito à incerteza na demanda, ou seja, a incapacidade de que os acontecimentos futuros sejam previstos, o que acaba elevando a propensão de que comportamentos oportunistas aconteçam, daí a necessidade de que sejam firmados contratos que venham estabelecer as ações das partes envolvidas numa transação. Mesmo se estabelecendo contratos formais para que os comportamentos oportunistas sejam minimizados, existe o que a ECT chama de racionalidade limitada, a incapacidade de que todas as informações sejam coletadas e colocadas em um conjunto de regras de comportamentos que seriam considerados aceitáveis.

Desse modo, a ECT afirma que a melhor estrutura de governança seja aquela que minimiza os custos de transação, ou seja, a escolha por estabelecer as transações via mercado, hierarquia ou pelas formas híbridas estaria relacionada ao custo envolvido. No caso das subcontratações e terceirizações se pensado pelo prisma da ECT, se a empresa recorre sempre a determinadas atividades seria mais interessante incorporá-las a estrutura hierárquica da

empresa, no entanto, o enfoque desse trabalho recai sobre as vantagens conseguidas pela adoção do modelo em rede. Desse modo, para os autores do modelo de governança adotado no presente estudo, mesmo podendo representar custos maiores, no sentido em que, exige uma maior capacidade de coordenação, dada que as relações não estão baseadas na autoridade, recorrer às formas de subcontratações e terceirizações amplia a capacidade da empresa em atender rapidamente as mudanças no ambiente externo, principalmente, como já evidenciado anteriormente, quando se trata de setores onde as incertezas relacionadas à demanda são de ordens diversas: fornecedores, concorrentes, clientes, tecnologias, entre outras.

Observou-se que a prática de utilização das terceirizações e subcontratações é pouco utilizada pelas empresas nos dois arranjos. As empresas terceirizam apenas atividades que não estão diretamente relacionadas aos seus processos produtivos, como por exemplo, limpeza e segurança. Quanto às subcontratações as empresas nos dois arranjos em geral optam pela estratégia de subcontratação em relação às etapas de tingimento e clareamento das peças, pelo fato de que em geral essas empresas não utilizarem essas etapas nos seus produtos. E em consonância com a perspectiva da ECT, os empresários afirmaram que em geral facionam essas etapas tendo em vista a redução dos custos de produção, uma vez que se trata muitas vezes de máquinas especializadas e caras o que torna a facção uma opção mais viável.

Devido ao declínio das atividades do setor, principalmente no município de Campina Grande, muitas empresas estão optando por atuarem como facções de outras empresas. Com as dificuldades de colocar o produto no mercado uma das alternativas encontradas pelas empresas foi desistir de comercializar a produção e passar a trabalhar em um esquema de facção que, por sinal, vem sendo uma prática adotada por empresas que se encontram em dificuldades e muito próximas de uma situação de solvência.

Para a análise da variável **mudança nas preferências dos consumidores** tomou-se como critério que **quanto maior as oscilações nas preferências dos consumidores, maior a necessidade de adequação da estrutura organizacional da rede para atender satisfatoriamente ao seu público-alvo.**

O setor de confecções é influenciado pelas tendências de moda, o que faz com que as empresas do ramo de confecções, independente do porte e do segmento no qual atuam, tenham que estar antenados com as mudanças nas preferências dos consumidores em termos de cores, de matérias-primas utilizadas, de modelagens, etc. Observou-se, quando da pesquisa para a identificação dos níveis de competitividade dos arranjos estudados que o mercado-alvo do APLs é formado por dois segmentos distintos - um mercado formado por consumidores de

baixo poder aquisitivo e baixa sofisticação em suas preferências de vestuário - e outro, formado por consumidores com níveis de renda média elevada e sofisticação nos hábitos de consumo. No entanto, mesmo entre os consumidores de baixa renda há o interesse em comprar o que está na moda, o que faz com que as empresas que atendem a esse segmento tenham que conciliar as mudanças na tendência da moda com preços que sejam acessíveis. Nesse sentido, pode-se observar que mesmo não utilizando estratégias de parcerias e inovações para atender aos consumidores, existe por parte dos empresários a preocupação em atender as necessidades de seus clientes.

Para analisar a variável **evolução dos conhecimentos e das tecnologias**, considerou-se como critério que **quanto maior o acompanhamento de novos conhecimentos e de tecnologias viabilizadoras do desenvolvimento de produtos e serviços, maior a necessidade de estreitar os laços sociais entre os atores para que haja um repasse das inovações ocorridas.**

Como se pode observar o setor têxtil/confecções vem passando por profundas modificações e essas estão relacionadas também as inovações tecnológicas que podem propiciar melhor gerenciamento dos recursos e otimização dos processos produtivos. No entanto, observou-se que as empresas nos dois APLs utilizam tecnologias obsoletas e possuem no seu quadro de funcionários, em sua grande maioria, colaboradores com baixa qualificação profissional. Nesse sentido, uma alternativa para essas empresas que muitas vezes não investem em novas tecnologias por falta de recursos financeiros, seria a articulação com outros atores sociais presentes no arranjo de modo que se pudessem compartilhar informações e até mesmo máquinas e equipamentos. Parcerias com instituições presentes no arranjo que podem viabilizar o acesso a essas informações e tecnologias também poderiam representar diminuição dos custos.

Com o objetivo de ajudar a sanar deficiências quanto ao gerenciamento inadequado o Sindvest buscou no mercado informações sobre programas de gestão que pudessem ser utilizados pelos empresários locais, como os programas disponíveis no mercado custavam muito caro e seria inviável para os empresários adquiri-los, o sindicato formou parcerias com empresas de desenvolvimento de *softwares* no município de Campina Grande, e a partir das informações fornecidas foi desenvolvido um programa que tem por objetivo auxiliar o gerenciamento das empresas do setor de confecções.

“Fomos buscar informações sobre programas de gerenciamento em todo o país, como custava muito caro, procuramos algumas empresas do Parque

Tecnológico, o programa foi desenvolvido [...] está pronto, é só inserir as informações e o programa fornece dados importantes que podem auxiliar na tomada de decisão. O software está disponível para compra para as empresas sindicalizadas por R\$250,00 [...] Sabe quantas adquiriram o programa até agora? Só umas cinco empresas. A gente divulga, mostra os benefícios, mas...”

(entrevista – sujeito da pesquisa A5)

Com relação à variável **grau de obsolescência** o critério estabelecido para análise foi que **quanto maior a comercialização de produtos e serviços com ciclo de vida curto, maior a necessidade de uma estrutura flexível e de interações frequentes entre os membros da rede para facilitar a troca de informações e a transferência de conhecimentos.**

Como foi destacado anteriormente o segmento estudado muda rapidamente, o que representa produtos com ciclo de vida curta, o que faz com que, caso não haja conhecimento prévio por parte dos empresários relacionados ao mercado em que atuam, pode acontecer de os mesmos tomarem decisões equivocadas com relação à compra de matéria-prima para a confecção dos produtos, isso pode acarretar em perda desses materiais, comprometimento de capital, elevação dos custos de produção e conseqüentemente perda de mercado. Essa situação reitera à necessidade de estratégias baseadas em cooperação, o que não acontece de modo efetivo em ambos os arranjos estudados. Muitas vezes os empresários iniciam seus negócios sem uma preparação sobre quais as capacidades que uma empresa desse setor precisa adquirir.

O setor têxtil de confecções também apresenta um elevado **grau de sazonalidade** e tomou-se como critério para análise dessa variável que **quanto maior a sazonalidade do produto, maior a necessidade de integração e escolha das estratégias mais vantajosas entre os membros da rede.**

A elevada sazonalidade característica do setor faz com que as interações entre os membros possam colaborar no sentido de minimizarem-se os custos de produção e comercialização, com a adoção de estratégias conjuntas que possibilitem o reforço das capacidades competitivas resultando numa eficiência coletiva. Os empresários sofrem com essas oscilações nos dois arranjos, tendo em vista que pela falta de planejamento adequado muitas vezes não estão preparados para atenderem rápidas mudanças com relação às demandas.

Esses problemas podem ser minimizados pela adoção de estratégias de terceirizações e subcontratações, o que poderia diminuir os custos, uma vez que, não seria preciso investir em novas tecnologias, no entanto, o fato de as empresas porventura repassarem atividades

importantes para outras empresas diminui a capacidade de coordenação de tais atividades e eleva a necessidade de que a confiança entre essas empresas seja elevada. Pois, caso a empresa contratada não cumpra com seus compromissos é a empresa que contratou que arcará com os prejuízos perante seus consumidores.

Para análise da categoria Trocas personalizadas, foram consideradas as seguintes variáveis: troca de informações e ideias, identificação de oportunidades e geração de novas ideias e compartilhamento de equipamentos.

Num ambiente caracterizado pela complexidade e pela incerteza fazem-se necessários, muitas vezes, investimentos elevados para garantir a satisfação do mercado-alvo com relação aos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. No entanto, quanto mais investimentos são feitos nesse sentido, maior a relação de dependência entre as partes envolvidas numa transação, elevando também a propensão a comportamentos oportunistas o que acaba resultando em maiores custos relacionados a salvaguardar as trocas e coordenar essas transações.

Observou-se esse fato entre as empresas nos arranjos que acabam trabalhando como facções de outras. Conforme os resultados da pesquisa essa é uma estratégia que frustra a expectativa de estabilidade da demanda desejada pela empresa faccionada, pois se por um lado elas reduzem os custos ao se especializarem na produção de reduzido número de produtos, os faccionistas que as contratam se defrontam com uma demanda de mercado sazonal e diversificada que exige das contratadas flexibilidade para atendê-la sob pena de ter que se submeter às dificuldades da intermitência das encomendas.

Com relação à variável **troca de informações e ideias** tomou-se como critério de análise que **quanto maior a difusão de informações sobre as ideias e estratégias das empresas inseridas na rede, maior o êxito no atendimento de necessidades específicas nas relações de troca.**

Como se observou no item relacionado à competitividade das empresas do arranjo, a grande maioria dos empresários não interage com outras empresas no sentido de compartilhar ideias e informações. Essa realidade está presente tanto no arranjo de Campina Grande quanto no de João Pessoa, onde as parcerias são estabelecidas segundo os empresários mais especificamente com os clientes e fornecedores. Com os clientes no sentido de entenderem quais as necessidades a serem atendidas e com os fornecedores para negociarem e obterem informações quanto à matéria-prima e equipamentos que os mesmos possam disponibilizar. Nesse sentido, pode-se afirmar que as empresas têm optado pela estratégia de cooperação vertical em detrimento da cooperação horizontal. Para as empresas trocar informações com os

concorrentes significa perder competitividade, por isso a maioria adota posturas individualistas não conseguindo ainda perceber vantagens nessas parcerias.

Não se constatou também a presença de interações mais efetivas com as instituições no sentido de compartilhar informações e trocar ideias. Observou-se que a circulação de informações entre os atores dos arranjos representa um ponto crítico dos mesmos, uma vez que para agravar o fato de que as ações das instituições muitas vezes acontecem de forma desarticulada, vê-se que boa parte dos empresários sequer toma conhecimento dessas ações. Muitas vezes não existe troca de informações sequer entre as instituições que estão atuando no setor.

“Outro problema diz respeito à falta de informações que circulem entre os integrantes do arranjo, principalmente as empresas. Os empresários afirmam não terem recursos disponíveis para melhorarem sua competitividade [...] recursos existem falta muitas vezes chegar ao conhecimento dos empresários, bem como falta interesse dos mesmos para buscarem essas informações [...] cada instituição vem trabalhando com projetos isolados sem que um compartilhe ou nem sequer saiba o que o outro está fazendo”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A2)

“O compartilhamento de experiências em Campina Grande é muito difícil, pense num povo difícil [...] a gente aluga o lugar, monta tudo convida um a um, mas eles não aparecem não [...] os empresários de Campina não colaboram [...] Existe uma falta de comunicação, eu diria até uma falta de união mesmo. Se todos estão atuando no mesmo projeto por que não unir forças? [...] Deveria existir uma cadeia de comunicação entre todos que estão atuando nesse segmento”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A7)

“As instituições muitas vezes atuam de maneira isolada, e o que é pior muitas vezes fazendo a mesma coisa [...] minha filha a falta de troca de informações não acontece só com relação aos empresários não, nem somente entre as instituições, acontece também dentro das instituições. Às vezes a gente não sabe o que acontece na sala ao lado”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A9)

Um conjunto de transformações que implicaram novos requisitos de qualidade, a redução dos custos, mudanças nas formas de entrega, volatilidade das demandas, mudanças nas formas de organização do trabalho, fizeram com que a geração e transmissão de informações e conhecimentos adquirissem um papel de fundamental importância, dadas a necessidade de maior flexibilidade e o maior envolvimento dos operários, numa nova base organizacional que elimine hierarquias e que permita maior horizontalidade nas decisões. Tudo isso traz como consequência a necessidade de se passar de uma cultura individualista

baseada no conceito de operação para uma cultura coletiva baseada na integração e cooperação (YOGEL, NOVICK e MARIN, 2001).

Para a análise da variável **identificação de oportunidades e geração de novas ideias** considerou-se como critério que **quanto maior a visualização de oportunidades e o incremento de ideias na rede, maior as chances de ganhar e/ou sustentar vantagem competitiva frente às demais empresas que se encontram fora da rede.**

A atuação em forma de redes seria uma forma não só para as empresas diminuírem seus custos de transação, bem como pode representar a possibilidade de que a partir da articulação entre os atores ideias possam ser geradas e oportunidades possam ser identificadas. No entanto, essa possibilidade esbarra na cultura individualista e de curto prazo dos empresários, que muitas vezes só consideram a possibilidade de estabelecer qualquer tipo de parceria se for para obter ganhos com isso, e vale salientar que esses ganhos têm que ser tangíveis num curto período de tempo.

A maior parte das empresas baseia suas estratégias nos preços e não na diversificação e na agregação de valor dos produtos, bem como em imitar produtos dos concorrentes. Observou-se também a partir dos resultados da pesquisa que a maioria das empresas concentra a distribuição dos seus produtos no mercado local e/ou regional, não havendo atuação no mercado internacional, muitas vezes pela falta de visão de novas possibilidades de atuação e também pela baixa qualidade de seus produtos. Boa parte dessas limitações poderia ser reduzida a partir das interações, principalmente com as instituições de apoio que possuam quadro de pessoal qualificado para ajudar os empresários a identificar boas oportunidades de negócios e prepará-los para elas.

“Eles não querem investir em nada. Não contratam um designer, um estilista, nem sequer um modelista, compra uma peça no sul do país e cortam as outras por cima [...] também não querem pagar por nada, só querem as coisas se for de graça [...] os empresários não querem investir num consultor que auxilie no desenvolvimento dos seus produtos”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A3)

Com relação à variável **compartilhamento de equipamentos** tomou-se como critério que **quanto maior o compartilhamento de máquinas e equipamentos entre os membros da rede, maior a retenção dos custos de transação e maior a possibilidade de adequação as inovações tecnológicas.**

Como já fora mencionado, as novas tecnologias representam para o setor de confecções na atualidade uma possibilidade de diminuição de custos de produção e o

incremento de suas vantagens competitivas. O acesso dificultado aos mecanismos de financiamento acaba inviabilizando a compra de novos equipamentos. Uma forma que as empresas têm encontrado para lidar com esses problemas é a formação de cooperação horizontal, no entanto, essa estratégia tem sido pouco utilizada por parte dos empresários entrevistados.

Algumas instituições presentes nos arranjos podem propiciar o aparato tecnológico para as empresas, tais como: o SEBRAE que possui um programa de financiamento e capacitação de MPEs nas áreas de modernização tecnológica e desenvolvimento de inovações, chamado SEBRAETEC, em parceria com o SENAI, repassando tecnologia para melhoria da qualidade dos processos. O Centro da Moda, que disponibiliza além dos cursos de capacitação serviços especializados, tais como: criação e desenvolvimento de produtos; planejamento e desenvolvimento de coleções; serviços de modelagem e gradação computadorizada; pesquisa para indicações de fornecedores; encaixes e riscos computadorizados, entre outros. Além de um conjunto de equipamentos com tecnologias avançadas que estão à disposição dos empresários do setor de confecções. Outro benefício oferecido pelo Centro da Moda diz respeito ao fato de que se o serviço não puder ser prestado pelo Centro, o mesmo serve como elo de intermediação das empresas com as instituições capacitadas para suprir as demandas existentes.

Cabe aqui destacar alguns resultados importantes da pesquisa de Lastres e Cassiolato (2004), que para identificação de práticas cooperativas para inovação no APL de Campina Grande dividiu a amostra em dois grupos – os cooperativos e os não-cooperativos, os resultados apontaram que o grupo onde houve cooperação houve um desempenho inovativo superior ao do grupo não cooperativo. “No grupo “COOPERATIVO” 71,4% introduziu “produto novo para a própria empresa”, contra 64% do grupo “NÃO COOPERATIVO” e, com maior ênfase, verifica-se que a introdução de “novos produtos no mercado nacional” foi realizada por 28,5% dos “COOPERATIVOS” contra 14,2% dos “NÃO COOPERATIVOS” (LASTRES E CASSIOLATO, 2004, p.51).

Para a análise da categoria **Tarefas Complexas** foram consideradas as variáveis: quantidade de insumos utilizados na fabricação do produto; número de etapas do processo produtivo e o número de produtos e de mercados-alvo atendidos.

A análise da categoria **número de produtos e de mercados-alvo atendidos** foi realizada tomando como critério que **quanto maior a diversidade na linha de produtos oferecidos maior a oportunidade de atuar competitivamente no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente.**

As principais linhas de produto no APL de Campina Grande concentram-se em: confecção em geral, roupas masculinas, jeans, fardamento, moda praia, moda íntima, roupas feminina, moda infantil, bordado, camiseta, modinha e cueca. No APL de João Pessoa as principais linhas de produto são moda feminina, masculina, infantil, fardamento, moda praia e camisetas promocionais.

A diversidade de produtos e mercados-alvo atendidos amplia a capacidade competitiva das empresas, em virtude até mesmo por ser um segmento marcado pela sazonalidade, no entanto, quanto mais mercados atendidos e produtos desenvolvidos maior a necessidade de desenvolvimento de competências específicas por parte dos empresários e maior a necessidade de, no caso das empresas de pequeno e médio porte, integração entre os diversos atores que compõem um arranjo, no sentido de diminuição dos custos de transação, tendo em vista que, quanto maior a diversidade maior a necessidade de equipamentos, matérias-primas e contingente de empregados.

Observou-se que algumas empresas em virtude dos custos elevados relacionados à diversidade de produtos e mercados atendidos têm optado por concentrarem seus esforços de produção para atenderem mercados específicos, como é o caso das empresas que trabalham apenas com fardamentos no APL de Campina Grande e as que trabalham com moda praia no APL de João Pessoa. Essas empresas em virtude da sazonalidade da demanda por seus produtos necessitam buscarem outros mercados, o que seria facilitado com a integração às outras empresas e as instituições que pudessem promover esse acesso. O SEBRAE, por exemplo, em suas ações direcionadas aos APLs tem como uma das etapas o desenvolvimento de estratégias e de competências entre os empresários, tendo em vista, adequação de seus produtos, melhoria da qualidade, estratégias mercadológicas, para possibilitar a ampliação dos mercados atendidos.

No caso dos fardamentos no APL de Campina Grande, algumas empresas têm optado não só por reduzir a quantidade de produtos, mas também de concentrarem o destino da sua produção a clientes específicos o que eleva as especificidades dos ativos, tendo em vista que para atender as necessidades de seus consumidores a empresa terá que investir em máquinas, equipamento, matérias-primas, e até mesmo desenvolvimento de competências específicas que muitas vezes só serão aproveitadas pela empresa contratante, o que elevaria o risco de comportamentos oportunistas. Alta especificidade de ativos, riscos de comportamentos oportunistas e racionalidade limitada elevam os custos de transação pela necessidade de que contratos sejam estabelecidos para oferecer garantias em caso de desistência ou não possibilidade de cumprir os acordos, por uma das partes.

A categoria **quantidade de insumos utilizados na fabricação** foi analisada tomando como critério que **quanto maior a utilização de *inputs* diferenciados usados no processo de fabricação, mais complexo será o gerenciamento destes e maior a necessidade de integração entre os membros da rede.**

Em razão da diversidade de produtos oferecidos, o número de matéria-prima também é diversificado entre os mais utilizados pelas empresas estudadas foram apontados a malha, o tecido, o *jeans*, o algodão, o algodão colorido, a microfibras, a *lycra* e os aviamentos. Além de máquinas, equipamentos, componentes e acessórios. Ou seja, para atender as demandas existentes e a oscilação na moda quanto às cores, os modelos, as matérias-primas etc., as empresas dos dois APLs necessitam de vários inputs, o que eleva seus custos de produção. A proximidade dos fornecedores deveria representar um aspecto positivo dos aglomerados produtivos, no entanto, o que se percebeu em relação aos dois APLs estudados é que a opção pela compra de matéria-prima naquelas localidades se dá apenas quando os volumes que serão comprados são pequenos, caso contrário, os empresários preferem fazer suas compras com fornecedores de outras regiões do país, que, segundo eles, oferecem melhores preços e melhor qualidade dos produtos oferecidos.

Esse resultado demonstra que a partir de estratégias conjuntas, bem como do desenvolvimento de políticas públicas direcionadas ao aproveitamento das potencialidades locais, não só os empresários do setor de confecções teriam reduzidos seus custos, mas outras empresas também poderiam aproveitar esses benefícios e melhoraria a competitividade das empresas fornecedoras e a possibilidade de que mais empresas enxergassem nessas localidades oportunidades de negócios, pois, sob a égide das teorias centradas nas vantagens dos aglomerados produtivos a proximidade geográfica possibilita o surgimento de outras atividades subsidiárias, fornecendo as empresas instrumentos e matéria-prima e com isso a economia. No entanto, o que se observou nos dois arranjos foi que pelo fato de as empresas fornecedoras não terem preços competitivos, nem matéria-prima de qualidade faz com que os empresários prefiram mercados fornecedores externos, isso resulta numa relação de causa e efeito, pois na percepção dos fornecedores não adianta investir se há por parte dos empresários a intenção de comprarem fora dos arranjos.

Para proceder à análise da variável **número de etapas do processo produtivo** considerou-se como critério que **quanto maior o número de etapas do processo produtivo maior a necessidade de atividades coordenadas que possibilitem a redução dos custos de transação.**

O processo produtivo verificado nos APLs de confecções é composto pelas fases de compra de matéria-prima, criação ou design, modelagem, corte, serigrafia ou bordado, costura, tingimento ou clareamento, acabamento, embalagem e expedição. Como foi visto anteriormente apenas algumas dessas etapas são transferidas para outras empresas a partir dos processos de subcontratação e/ou terceirização. Se levarmos em consideração as proposições da Teoria de Custos de Transação as empresas não estariam erradas ao adotarem tais procedimentos, uma vez que, segundo essa teoria a escolha entre o mercado e a hierarquia se daria a partir do que apresentasse menor custo de transação. Se essas atividades são recorrentes, como é o caso, o melhor seria integrá-las verticalmente. E é o que os empresários fazem.

No entanto, por se tratar de um setor caracterizado por um elevado grau de incerteza na demanda, integrar todas as atividades poderia representar perda de flexibilidade. Por essa razão é que na análise da Teoria Geral de Governança em Redes, sugere-se que essa integração vertical uma estratégia arriscada devido à obsolescência e sazonalidade características do setor.

Em condições de incerteza da procura, as empresas devem desagregar em suas atividades em unidades autônomas, principalmente através de terceirização ou subcontratação. Esta dissociação aumenta a flexibilidade - a capacidade de reagir a uma vasta gama de contingências mudando rapidamente para atender as exigências ambientais (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997). Os autores citam como exemplo a indústria têxtil e os benefícios gerados pela capacidade de respostas rápidas às mudanças na moda.

Para a análise da categoria trocas frequentes foram consideradas as seguintes variáveis: presença de respeito à opinião alheia; compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede; interação entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento; incidência de conflitos entre as partes; e diferenças de poder entre os atores.

A noção de frequência apresenta uma ligação entre a ECT e a teoria de redes sociais, no sentido em que favorece a construção das relações sociais e o que Granovetter (1985) chamou de enraizamento estrutural. A frequência de interações favorece a troca de informações, o compartilhamento não só de conhecimentos explícitos, mas também, de conhecimentos tácitos; diminui a quantidade de esforços de coordenação das transações. Mesmo que os mecanismos sociais tenham sido desconsiderados pela ECT, Williamson (1985) reconhece que contatos pessoais repetidos entre os limites organizacionais ajuda a desenvolver um nível mínimo de cortesia e consideração entre as partes e desencorajar

comportamentos oportunistas dados a importância da reputação; e ajuda cria a percepção de objetivos em comum com maior interesse mútuo.

Na análise da variável **presença de respeito à opinião alheia** tomou-se como critério que **quanto maior as atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias expostas pelos integrantes da rede, maior será a capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros.**

Como já foi observado não existe por parte dos empresários tanto no arranjo de Campina Grande, quanto no arranjo de João Pessoa a cultura no sentido de interagirem entre si. As interações em geral são feitas principalmente, segundo os empresários entrevistados, com os clientes e fornecedores, e de maneira ainda muito incipiente com algumas instituições locais. Não existem espaços específicos de interação para que os diversos atores possam compartilhar suas ideias e trocar informações. No entanto, quando foi perguntado a todos os empresários se eles enxergavam vantagens caso houvesse essa interação, as respostas foram na maioria das vezes positivas, mas o que se segue sempre é “ninguém tem iniciativa, fica trabalhando cada um por si”.

Percebe-se que é esperado sempre que as instituições tomem a frente no sentido de reunir esses atores, mas, observou-se a partir das entrevistas com representantes dessas instituições que quando esses espaços são criados não existe participação efetiva.

“Um dos principais problemas que encontramos em trabalhar com os empresários do setor de confecções é que quando vamos desenvolver certas ações direcionadas a eles nas primeiras reuniões, por exemplo, comparecem 25, na segunda 10, na terceira aparecem uns cinco, e assim poucos acabam tomando decisões por muitos. [...] outro problema é que as pessoas ligadas aos projetos estão envolvidas em muitas outras atividades e os encontros presenciais são raros ou inexistentes, as decisões na maioria das vezes são tomadas por telefone”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A2)

Cada instituição presente no arranjo busca uma forma de fazer com que haja essa interação, pois todos compartilham dos benefícios que podem ser conseguidos, e um deles sem dúvida diz respeito à presença de respeito a outras partes, o que possibilita minimização de conflitos, pois se sabe que, cada um dos atores presentes no arranjo possuem na maioria das vezes interesses diferentes. As interações ajudariam a identificar interesses mútuos o que favoreceria a cooperação entre as partes.

Para a análise da variável **compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede** tomou-se como critério que **quanto maior a frequência**

na troca de experiências entre as partes, maior será a indução de práticas cooperativas, o que corrobora para diminuição do oportunismo.

Apesar de não existirem práticas específicas nesse sentido, como já foi dito anteriormente, cada instituição, a partir dos objetivos de suas ações, tenta criar estratégias para integrarem os atores do arranjo, em particular, os empresários locais.

Cabe destacar aqui o caso da Cooperativa Coopnatural que pela própria natureza de sua atividade necessita dessa interação entre as partes para que os objetivos sejam compartilhados e para que exista crescimento das partes pelo compartilhamento das informações. No caso da Cooperativa, que merece um destaque especial e estudo detalhado de seu funcionamento, dado que a partir das entrevistas com os atores representativos em Campina Grande, todos foram unânimes em afirmar que hoje em Campina Grande não existem ações direcionadas ao APL de confecções e sim do APL do Algodão Colorido.

No caso da cooperativa, que trabalha hoje com cerca de 15 empresas, as reuniões são feitas a cada dois meses e nessas reuniões são discutidos os problemas e planejadas as ações futuras. No caso do SINDVEST, as reuniões são realizadas uma vez por ano para, segundo a presidente, sentir as demandas do ramo de confecções, organizar e articular o planejamento. No Sindicato dos Trabalhadores do Setor de Confecções situado em João Pessoa, as reuniões são feitas a cada três meses, com os funcionários das empresas sindicalizados e segundo a presidente do sindicato existe a tentativa de realizar reuniões com os empresários, mas segundo a mesma, quando se faz o convite principalmente para tratar de questões ligadas a previdência os empresários não comparecem. O SEBRAE também realiza reuniões periódicas entre os empresários e os outros parceiros institucionais para divulgação e avaliação dos objetivos e das metas.

A variável **interação entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento** foi analisada tomando como critério que **quanto maior a interação entre os atores conectados direta e indiretamente à rede, maior o fortalecimento para solicitações de ações que visem o desenvolvimento comum.**

Scott (1998) enfatiza que os atores locais têm papel fundamental na articulação com o poder público, na busca de auxílio para melhoria das condições competitivas dos produtores aglomerados: infraestrutura e busca de soluções para problemas específicos. Nesse sentido, aparecem como espaços importantes as cooperativas, as associações e os sindicatos, tendo em vista que podem colaborar não só no estímulo à cooperação, mas também na geração de confiança que serve para a formação de laços colaborativos.

No entanto, antes da tentativa de criação de espaços de reivindicação é preciso estreitar laços de confiança e cooperação, pois para que as ações de desenvolvimento sejam solicitadas é preciso chegar a acordos sobre quais ações são mais importantes. Na medida em que não se determinam quais ações podem beneficiar um conjunto expressivo de atores podem acontecer conflitos de interesses.

O que se pode perceber é que em alguns casos os atores estão dispostos a interagirem e colaborarem desde que haja benefícios com isso. Como exemplo disso se pode citar o caso do Sindicato de Trabalhadores do setor de confecções, que realiza reuniões periódicas com os trabalhadores sindicalizados, e nessas reuniões, segundo a presidente a participação é considerada boa, uma vez que a maioria dessas reuniões serve para discutir aspectos relacionados a aumentos salariais, horas extras, planos de saúde e outras reivindicações. Mas não foi possível através das entrevistas com os diversos atores identificar interações para buscar benefícios para todo o setor, o que acaba retratando a cultura individualista e falta de compartilhamento de interesses mútuos. O que corrobora o pensamento de Ramirez-Hangel (2001) no seu trabalho sobre os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa “os indivíduos também se deparam com a possibilidade de que uma das partes ou alguém completamente estranho tire vantagem irregular dos benefícios gerados coletivamente (por exemplo, bens e serviços) p. 153”. O autor completa “argumenta-se com frequência que, quando tais problemas acontecem, as partes afetadas irão retirar-se do acordo ou limitar sua contribuição, reduzindo ainda mais a efetividade da ação conjunta. O resultado pode ser o abandono total da ação coletiva, com um retrocesso às estratégias individuais” (p.153). E um exemplo disso pode ser refletido nos fragmentos de discursos a seguir:

“Mais empresas já foram sindicalizadas, as pessoas acreditavam mais no cooperativismo, mas a gente tenta, tenta e não vê muitos resultados, as pessoas vão desacreditando. Muitos ficam só olhando o caso de Pernambuco e dizendo: lá sim o governo oferece incentivos, mas aqui”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A4)

“Você sabe né? Pra participar do sindicato tem que pagar uma pequena taxa, essa taxa é pra a gente ajudar nas capacitações, na assessoria jurídica e outros serviços que a gente oferece. A gente luta por eles, mas se não conseguimos vantagens, aumentos de salários, eles chegam aqui e pedem pra se desvincular do sindicato. Chegam dizendo: a gente paga e não vê benefício nenhum, assim não tem vantagem nenhuma”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A7)

Isso fortalece o argumento de que um dos principais fatores que levam as empresas a perseverarem na cooperação é a possibilidade que elas têm de obterem ganhos econômicos.

Elas seriam capazes de superar as adversidades encontradas em prol dessa expectativa de benefícios tangíveis.

Para a análise da variável **incidência de conflitos entre as partes** tomou-se como critério o que **quanto maior a superficialidade nos relacionamentos interorganizacionais (pessoais e institucionais), maior a existência de desentendimentos entre os participantes da rede.**

O que se pode inferir, a partir dos discursos e do contexto no qual os APLs estão inseridos é que existe uma fragilidade nas formas de cooperação adotadas e nos vínculos estabelecidos entre os atores sociais. Esse pano de fundo, associado ao que foi discutido anteriormente quanto à falta de compartilhamento de interesses mútuos, pode gerar conflitos de interesses nos espaços de ação coletiva.

Os conflitos podem ocorrer também devido as lutas de poder dentro dos arranjos, na medida em que o poder está distribuído de forma assimétrica entre os atores presentes numa rede. É o caso, por exemplo, das instituições, que ao moldarem as políticas e ações podem estabelecer limites sobre o que alguns atores podem fazer. No entanto, pode-se perceber que os conflitos ocorrem principalmente pela falta de interesses mútuos, ou até mesmo pelo que uma das entrevistadas denominou de “ vaidades institucionais”.

“As vaidades institucionais precisam ser vencidas, isso acaba resultando numa ausência total de cooperação interinstitucional [...] outro problema que acaba gerando conflitos entre as instituições é que todas precisam de resultados. A gente precisa mostrar números, isso impede que as instituições se unam em torno de estratégias únicas.

(entrevista – sujeito da pesquisa A2)

“Existe uma competição enorme entre as instituições, fica um querendo derrubar o outro, querendo projetos que atendam a públicos isolados. Outro problema é a falta de continuidade dos projetos. No caso dos projetos tocados pelo SEBRAE, o andamento também pode ser afetado pela troca da diretoria [...] Se o novo gestor pensar na mesma linha tudo bem, mas se não muda tudo, ou seja, as instituições acabam sofrendo com essa descontinuidade. [...] Tem também o fato de que alguns representantes de determinadas instituições que só queriam tirar proveito, aí, a gente teve que excluir a referida instituição das nossas parcerias”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A6)

A variável **transmissão das informações a todos os membros da rede** foi analisada tomando como critério que **quanto maior a transparência na transmissão das informações**

entre os membros da rede, maior a existência de um ambiente de confiança, traduzido pelo senso de coletividade e aprendizagem compartilhada.

O acesso a informações pode favorecer as relações de confiança, no entanto, pode-se perceber que esse acesso a informações privilegiadas se configura numa relação de poder, no sentido em que, os detentores dessas informações podem utilizá-las conforme seus interesses individuais, o que favoreceria a propensão a comportamentos oportunistas.

Pode-se observar que há por parte dos empresários, queixas quanto à indisponibilidade de informações importantes relacionadas ao setor de confecções, tanto em Campina Grande quanto em João Pessoa. Por parte das instituições a percepção é diferenciada, segundo alguns representantes institucionais, as informações existem e são disponíveis só que os empresários não querem ter o esforço de buscá-las. De certo modo, a partir das dificuldades em obter informações acerca das instituições e de suas ações para o setor no decorrer da presente pesquisa, cabe dar certa razão aos empresários.

Mesmo com informações muitas vezes desarticuladas, pode-se perceber que cada instituição tem sua forma própria de divulgação. No caso da cooperativa estudada as informações são passadas a todos os membros da rede através de boletins periódicos que são enviados a todos os cooperados pelos endereços eletrônicos (*email e newsletter*), esses canais de comunicação também são utilizados para divulgação das ações do SEBRAE. Na opinião da gestora da cooperativa isso faz com que os cooperados se sintam obrigados a desenvolverem as habilidades para lidar com novas tecnologias, elemento importante nos dias de hoje. No caso do Centro da Moda as informações acerca dos serviços disponíveis são feitas por um órgão específico que cuida de divulgação dos cursos e outros serviços como, por exemplo, o caderno de tendências que é lançado duas vezes por ano com as coleções de primavera/verão e outono/inverno.

“A gente desenvolve o caderno de tendências com as coleções faz um evento para divulgação, as pessoas responsáveis por isso aqui, ficam ligando pra todos os empresários, mas eles não se interessam, poucos procuram”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A6)

Diante do exposto duas situações são encontradas nos arranjos, a primeira diz respeito a que algumas informações estão disponíveis, porém, na maioria das vezes a grupos restritos; a outra é que existe uma forte acomodação por parte dos empresários locais em buscarem informações e dessa forma acabam perdendo oportunidades por isso.

“O governo federal criou o cartão BNDES, esse cartão fornece um crédito pré-aprovado, de até R\$ 1 milhão, para compra de produtos em fornecedores credenciados. Esse cartão tem uma taxa menor do que as oferecidas por

outras instituições. Mas aqui mesmo em Campina pouquíssimas empresas sabem da existência desse cartão, e menos ainda usam [...] tem exigências pra conseguir o cartão”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A2)

É preciso que os empresários compreendam que quanto mais informações eles buscarem, maior será seu poder de barganha nos processos de negociação. A assimetria de informações pode possibilitar, como foi dito anteriormente, o aparecimento de comportamentos oportunistas, dada a racionalidade limitada dos agentes.

Para proceder à análise da variável **diferenças de poder entre os atores** considerou-se como critério que **quanto maior a diferença de poder entre os integrantes da rede maior a necessidade de serem estabelecidos mecanismos de controle sociais capazes de reduzir tensões e incertezas na execução das atividades.**

As diferenças de poder podem ser geradas por diversos motivos: pela falta de informações, pela capacidade que um ator pode ter em interferir ou limitar as ações de outros atores; pela heterogeneidade em termos de tecnologias e competências importantes para um determinado segmento; pela variedade e disponibilidade de recursos que os diferentes atores podem oferecer. Os autores Storper e Harrison (1991) abordaram a governança através das relações hierárquicas que se formam ao longo da cadeia de produção e em que situações essas relações são governadas pelos mecanismos de preço, ou pela imposição hierárquica imposta por agentes participantes do processo, ou em alguns casos se o que prevalece é uma estrutura intermediária de coordenação, em que o mercado e as hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando em maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas. Segundo esses autores as interações mais frequentes não anulam as assimetrias entre os agentes, pois existem casos onde a diferença de poder de barganha entre os atores pode representar uma forte relação hierárquica.

No caso dos APLs estudados não se observou relações hierárquicas fortes entre os agentes produtivos, o que se pode observar é que existe certa homogeneidade quanto ao perfil e ao conjunto de capacidades das empresas de confecções nesses arranjos, o que pode representar um aspecto positivo. Diante disso, de acordo com a tipologia proposta por Storper e Harrison (1991) poder-se-ia afirmar que os arranjos de Campina Grande e de João Pessoa, poderiam ser classificados como do tipo *all ring, no core*, que é caracterizado como o sistema produtivo que não tem líderes contínuos, configurando-se em uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os agentes.

No entanto, já não se pode afirmar que entre os agentes produtivos locais e as demais instituições não haja assimetrias, pois os empresários demonstram pouca capacidade de articulação entre si e com outros atores no sentido de reivindicarem ações conjuntas e há também como foi visto pouca participação deles nos sindicatos e associações. Essas organizações podem se configurar em importantes espaços de representação onde diversos atores podem compartilhar interesses comuns e unir forças para minimizar assimetrias, por exemplo, relacionada ao poder de competição das empresas de grande porte.

A articulação dos empresários pode ter como resultado o aumento de poder de barganha junto aos fornecedores, no entanto, devido a cultura individualista dos empresários, os mesmos não conseguem perceber benefícios na adoção dessa estratégia.

“Uma das nossas ações foi a criação da Central de Negócios que tinha por objetivo unir as empresas para que juntas tivessem maior poder de barganha junto aos fornecedores, no entanto, um fica dizendo que o outro vai comprar a mesma malha e vai vender produtos iguais”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A6)

Um exemplo de como estratégias coletivas pode aumentar o poder é o caso da cooperativa Coopnatural, que começou suas atividades sob a denominação de Consórcio de Exportação Natural Fashion. Fundada em 04 de abril de 2000 o objetivo da cooperativa era fortalecer as empresas têxteis e de confecções campinenses para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo a partir da adoção de estratégias coletivas. A criação dessa cooperativa possibilitou não só a participação dos empresários cooperados, mas também a participação de pequenos artesãos e articula um considerável número de instituições em torno do desenvolvimento de suas atividades.

Como resultado dessa articulação, as ações para o setor de confecções em Campina Grande por parte das instituições hoje se concentram em torno da Coopnatural. Como se pode observar nos fragmentos dos discursos de vários representantes institucionais entrevistados, a seguir:

“A Coopnatural hoje funciona como uma locomotiva que vai puxando os outros vagões. Não existe hoje em Campina Grande APL de confecções o que existe é o APL do algodão colorido [...] Apesar de trabalhar com APL a FIEP direciona seu apoio ao setor do algodão colorido, através da Coopnatural”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A8)

“No caso mesmo do Sindvest as coisas são articuladas via Coopnatural e as empresas sindicalizadas podem participar [...] Eu sou a diretora do Sindvest e também da Coopnatural e vim pra cooperativa para que essa atuasse como

elemento de interligação entre os atores institucionais [...] No caso da cooperativa as instituições traçam políticas interligadas”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A4)

“A maioria dos serviços aqui do Centro são utilizados pela Coopnatural e Sindvest”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A3)

“Se tentou trabalhar em Campina Grande, mas não houve interesse por parte das empresas e Campina foi tirada do plano de ação. Hoje lá tudo gira em torno do algodão colorido”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A7)

“Deixaram a Coopnatural se expandir, tomar conta de tudo, e isso tem um viés político”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A9)

“A Coopnatural é uma rede de redes. Até para os artesãos que participam da cooperativa a vida mudou a partir da Coopnatural, pois ela garante a sustentabilidade de suas atividades”.

(entrevista – sujeitos da pesquisa A8)

O poder de negociação de cada ator, seja individual ou coletivo, influi na configuração de poder da rede, revelando sua capacidade de revelar e aglutinar interesses para alcançar recursos.

A situação encontrada nos APLs estudados para a dimensão **Condições de Troca** está representada no Quadro 31:

DIMENSÕES	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	JOÃO PESSOA	CAMPINA GRANDE
	Incerteza na demanda	Terceirizações e Subcontratações	Desfavorável	Desfavorável
		Mudanças nas preferências dos consumidores	Favorável	Favorável
		Evolução dos conhecimentos e das tecnologias	Desfavorável	Desfavorável
		Grau de obsolescência	Desfavorável	Desfavorável
		Sazonalidade	Desfavorável	Desfavorável
	Trocas Personalizadas	Troca de ideias e informações	Desfavorável	Desfavorável
		Identificação de oportunidades e	Desfavorável	

Condições de troca		geração de novas ideias		Desfavorável	
		Compartilhamento de equipamentos	Desfavorável	Desfavorável	
	Tarefas Complexas		Quantidade de insumos utilizados na fabricação do produto	Desfavorável	Desfavorável
			Número de etapas do processo produtivo	Desfavorável	Desfavorável
			Número de produtos e de mercados-alvo atendidos	Desfavorável	Desfavorável
	Trocas Frequentes		Presença de respeito e atenção à opinião alheia.	Desfavorável	Desfavorável
			Compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede	Desfavorável	Desfavorável
			Interação entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento	Desfavorável	Desfavorável
			Incidência de conflitos entre as partes	Desfavorável	Desfavorável
			Transmissão das informações a todos os membros da rede	Desfavorável	Desfavorável
			Diferenças de poder entre os atores	Desfavorável	Desfavorável

Quadro 31 – Situação dos APLs de Campina Grande e João Pessoa em relação a dimensão Condições de Troca.

Fonte: Pesquisa realizada.

Após a análise das variáveis da dimensão **Condições de Troca**, os resultados encontrados tanto no APL de João Pessoa quanto no de Campina Grande, apontam que das dezesseis variáveis 15 apresentaram resultados desfavoráveis de acordo com os critérios estabelecidos. A única variável que apresentou um resultado que possa ser considerado favorável foi a que diz respeito à sazonalidade. No entanto, cabe ressaltar que não significa dizer que os empresários estão adotando práticas eficientes, esse resultado representa apenas que existe por parte dos empresários do setor de confecções nos dois arranjos estudados uma preocupação em atender as oscilações do mercado no qual atuam e consequentemente das preferências de seus consumidores.

Como foi visto a dimensão Condições de Troca, fornece um conjunto de categorias e de variáveis que segundo a ECT influenciam a escolha das estruturas de governança consideradas mais eficientes no sentido da minimização dos custos de transação. Ou seja,

dependendo dos custos transacionais envolvidos a escolha se daria por realizar as transações via hierarquia, via mercado ou com a adoção de formas híbridas.

No entanto, na análise da ECT deixou de se considerar a influência que as relações sociais podem ter sobre o comportamento do mercado. Nesse sentido, o modelo elaborado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) integra as variáveis da corrente da ECT e da corrente das redes sociais. Segundo os autores do modelo de governança em rede as condições de troca caracterizadas por elevadas necessidades de adaptação, coordenação e salvaguarda, influenciam o aparecimento do que Granovetter (1985) denominou de enraizamentos estruturais. Segundo esse autor, Williamson lida com essas variáveis como exceções e deixa de avaliar o quanto as relações entre pares, estão imersas em sistemas abrangentes de relações sociais (GRANOVETTER, 2007). Como alternativa aos mercados ou hierarquias, a governança em redes utiliza os mecanismos sociais que são considerados mais apropriados do que os métodos tradicionais de autoridade, regras burocráticas, padronização e recursos legais, para lidar com os problemas gerados pela elevada incerteza e complexidade do ambiente organizacional (TURETA *et al*, 2006).

Diante do exposto, essa etapa tem por objetivo analisar a situação dos arranjos estudados com relação à dimensão **Mecanismos Sociais**. Esta será analisada levando-se em consideração as categorias: acesso restrito às trocas, macrocultura, sanções coletivas e reputação dos membros, conforme o Quadro 32:

CATEGORIAS	CONCEITO
Acesso restrito	Redução do número de parceiros no âmbito de uma rede através do estabelecimento de critérios para entrada na rede.
Macrocultura	Representa os valores e suposições que norteiam e direcionam ações e comportamentos entre as unidades independentes da rede.
Sanções Coletivas	Definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis e das punições para aqueles membros que violam as normas e os valores estabelecidos.
Reputação	Envolve aptidões, confiabilidade e outros atributos importantes que interferem nos níveis de confiança entre os membros.

Quadro 32 – Categorias relacionadas aos Mecanismos Sociais
Fonte: Adaptado de Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

Para a análise da categoria Acesso restrito às trocas considerou-se as seguintes variáveis: o número de participantes da rede e a existência de critérios para participação na rede. A primeira variável – **número de participantes** – foi analisada tomando como critério que **quanto maior o número de participantes de uma rede, maior será a dificuldade em**

se ajustar aos objetivos e estratégias, elevando os custos de coordenação e a possibilidade de comportamentos oportunistas.

Conforme destacado na etapa referente à análise da competitividade do setor de confecções nos arranjos de Campina Grande e João Pessoa. O número de empresas no ramo de confecções no município de João Pessoa somava 58 (cinquenta e oito) empresas segundo dados do cadastro da FIEP (2006). No entanto, foi constatado através de pesquisa direta que desse total 19 (dezenove) empresas deixaram de funcionar, ou mudaram o ramo de atuação, ou mudaram o endereço, ou ainda, apenas comercializam confecções.

No caso do município de Campina Grande o cadastro mostra que em 2006, o número de empresas atuantes no segmento estudado somava 93 (noventa e três) empresas, das quais 31 (trinta e uma) foram localizadas, as demais ou encontravam-se fechadas ou seu endereço atual e telefones eram desconhecidos. Esses resultados revelam a falta de atualização do cadastro da FIEP quanto ao monitoramento das atividades dessas empresas.

Além das empresas participam desses arranjos um conjunto de atores institucionais está presente, conforme apresentado anteriormente no quadro 27 que trata dos atores do APL e as formas de interação. Alguns desses atores com vínculos mais fortes do que outros, como é o caso, por exemplo, do SEBRAE, dos Sindicatos, da FIEP, entre outros.

O que se pode inferir é que talvez não se saiba exatamente o número de participantes dessas redes, tendo em vista que, a maioria das instituições utiliza como critério para suas atividades o fato das empresas serem formais, fato esse que não anula a possibilidade de empresas informais estejam atuando nesses arranjos e competindo em condições desiguais com as empresas legalizadas. Mesmo assim pode-se considerar que os arranjos contam hoje com um número significativo de atores, o que acaba dificultando a união em torno de interesses comuns. No caso da Coopnatural, que foi citada como um exemplo de união de forças, o número de atores envolvidos nos processos de tomada de decisão é consideravelmente menor, o que pode se configurar numa vantagem e corrobora o pensamento dos autores Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

Para a segunda variável **existência de critérios para participação na rede** tomou-se como critério que **quanto maior a existência de condições e critérios para a homogeneidade entre os participantes da rede menor a existência de assimetrias de expectativas, habilidades e objetivos entre as partes o que facilita a adaptação mútua.**

Observou-se a partir da pesquisa realizada nos dois arranjos que o critério utilizado pelas instituições para que as empresas possam participar das ações direcionadas ao setor de têxtil/confecções é o caráter formal das empresas, até mesmo pela maior facilidade em se

obter informações sobre essas empresas. Esse é o critério utilizado pelo menos no que diz respeito ao ingresso dessas empresas nos programas e projetos desenvolvidos pelas instituições locais, contudo, após o decorrer das interações entre esses atores, outros critérios como a confiança e a reputação são também considerados, conforme analisaremos posteriormente. Vale ressaltar que no caso da Coopnatural o fato de a empresa ser registrada não é suficiente para o ingresso naquela rede, sempre que uma empresa demonstra interesse em participar a proposta é levada para uma reunião com os membros e esses decidem sob a aceitação ou não da proposta.

Um número reduzido de parceiros interagindo com frequência reduz a variação com relação às expectativas, as habilidades e os objetivos que trazem as partes para as relações de troca, facilitando a adaptação mútua (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997). No entanto, o que se observou tanto no APL de Campina Grande quanto no APL de João Pessoa uma situação contrária, ou seja, um grande número de possíveis parceiros interagindo com pouca ou nenhuma frequência.

Quanto mais critérios formais estabelecidos para entrada de membros numa rede, menor a probabilidade de comportamentos oportunistas, conforme Williamson (1985):

Uma das implicações do oportunismo é que os modos de cooperação ideais da organização econômica, nos quais indico aqueles onde confiança e boas intenções são generosamente imputados aos seus membros, são muito frágeis. Tais organizações são facilmente invadidas e exploradas por agentes que não possuem estas qualidades. Formas organizacionais de espírito elevado, aquelas que possuem altos níveis de confiança, portanto baseadas em relações não-oportunistas – tornam-se inviáveis pela invasão de oportunistas que não foram nem penalizados e nem filtrados (WILLIAMSON, 1985, P. 64-65).

Para a análise da categoria **Macrocultura** foram consideradas as seguintes variáveis: programas de aprendizagem; a participação em eventos, feiras, festivais, conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes; e a sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva.

O conjunto de valores característicos de uma sociedade influencia os comportamentos dos indivíduos nela inseridos. Uma vez que, conforme Williamson (2007), os indivíduos não se comportam como se fizessem parte de um contexto social, suas ações estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais. Os elementos da macrocultura são disseminados e sustentados através de três meios institucionais: os programas de aprendizagem, os meios de comunicação utilizados para divulgação das informações ao longo de todo um setor e a participação em eventos de naturezas diversas. Diante disso, as

frequentes interações entre os atores favorecem a disseminação e incorporação dos valores e das normas, num prazo longo de tempo e são sustentados por uma infraestrutura institucional (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997). Nesse sentido, a relação das fontes dos custos de transação no âmbito dos valores e normas sociais e da confiança nas instituições são as chaves para o bom funcionamento das transações econômicas (NORTH, 1986).

Diante do exposto, pode-se inferir que além da importância conferida às interações entre as empresas e as instituições, outro aspecto de fundamental relevância diz respeito à confiança nessas instituições.

A variável **programas de aprendizagem** foi analisada tomando como critério que **quanto maior a interação das empresas com as instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, UNIVERSIDADES, entre outras), maior será a transferência de conhecimento mútu.**

De acordo com a literatura especializada em APL, a atuação em forma de aglomerados empresariais além da possibilidade de minimizar os custos de transação, pode propiciar a troca e o compartilhamento de conhecimentos não só dos conhecimentos tangíveis como também dos intangíveis, pois de acordo com Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), o conhecimento não codificado, portanto tácito, é transferido somente através do aprendizado interativo, através de processos sociais localizados e inerentes a ambientes e a organizações específicas. O estabelecimento de redes de cooperação possibilita condições para a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes.

O que se pode apreender a partir dos resultados encontrados tanto nas pesquisas junto aos empresários quanto com os representantes de algumas instituições locais, é que as interações entre as empresas e as instituições que podem contribuir com os processos de aprendizagem nos arranjos são ainda incipientes. As instituições de apoio oferecem condições para que ocorra o aprendizado, no entanto, essa estrutura acaba sendo subutilizada, na medida em que, os empresários só procuram as instituições na maioria das vezes para desenvolver conhecimentos específicos. Nesse sentido, dentre as instituições de apoio no âmbito daquelas localidades o SEBRAE e o SENAI acabam sendo as mais procuradas pelo motivo que proporcionam cursos de qualificação profissional.

No caso das universidades, muitos empresários sequer sabem que estas instituições podem propiciar apoio as suas atividades. E mesmo quando há uma tentativa nesse sentido o processo esbarra, no fato de que, na opinião de alguns entrevistados, a universidade é fechada não interagindo com a sociedade, produzindo conhecimentos que não se aplicam a realidade do mundo dos negócios.

“Tenho críticas ao papel das Universidades, elas são muito fechadas e desconectadas da realidade. Tudo nas Universidades demora muito, o tempo das empresas é outro, a gente quando vai atrás dessas instituições precisa de agilidade e respostas rápidas [...] a gente já tentou desenvolver projetos em parcerias com as universidades, mas não deram certo”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A5)

Essa visão acerca do papel das universidades é reiterada pelos dados obtidos na pesquisa realizada por Lastres e Cassiolato (2004), onde mais da metade das empresas da amostra do estudo não reconhecem vantagens significativas em termos de existência de programas de apoio no APL, e 66,6% considera de importância “nula” a presença de universidades e centros de pesquisa no APL, um indicador gravíssimo da falta de conexão entre as necessidades empresariais e os serviços que a comunidade científica pode prestar a estes agentes.

No entanto, a situação mais frequentemente encontrada é a falta de interação causada na maioria das vezes pelo desinteresse por parte das empresas em buscar informações, atuando de forma passiva a espera que as instituições desenvolvam os conhecimentos e vão até os empresários para divulgá-los. Por isso, apresenta-se como necessária a presença de atores que sirvam de elos de articulação entre empresas e universidades, escolas e os centros de treinamento, pois é possível tirar vantagens importantes destas parcerias.

“Aqui em João Pessoa o Unipê tem o curso de *Design* de Moda e a gente tem feito boas parcerias com eles para o desenvolvimento e lançamento das coleções. Sempre que a gente procura eles nos ajudam. A formação desses profissionais vai ser muito bom para o setor de confecções aqui [...] o problema é só a visão limitada dos empresários”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A6)

Essa visão limitada dos empresários também é vista como aspecto negativo por outras instituições que podem facilitar e diminuir os custos relacionados à obtenção de conhecimentos, como é o caso do Centro da Moda, situado em Campina Grande. Como já foi exposto este Centro oferece um ambiente com profissionais capacitados, suporte tecnológico e um conjunto de serviços que podem ser utilizados pelos empresários do setor têxtil/confecções. Um desses serviços é a biblioteca que conta com livros, revistas especializadas com tendências mundiais e aberta à comunidade, no entanto, como se pode constatar na pesquisa direta a procura por este acervo é pequena.

“Existem revistas no acervo que chegam a custar em média R\$1.700,00 o exemplar e coleções que custam cerca de R\$3.000,00. Eles podem vir aqui e

tem acesso a esses exemplares, no início a gente até oferecia a possibilidade de tirar cópias, pra isso era cobrada uma taxa de R\$5,00 por uma quantidade x dessas cópias. Eles achavam caro demais, imagina um valor simbólico pra tirar cópia de um exemplar que custa mais de R\$1.000,00. Tinha uns que chegavam aqui e perguntavam se não podia levar a revista pra tirar cópia em outro lugar, pois fora daqui era R\$0,10. Você imagina? [...] a cultura desse povo é horrível eles não querem pagar pra ter conhecimento, só querem se for de graça. [...] alguns cursos aqui são oferecidos gratuitamente outros são pagos, no caso dos pagos demora a completar o número de alunos e para os gratuitos formam listas de espera [...] os cursos são abertos a comunidade, mas os funcionários da indústria têm desconto, precisa só comprovar o vínculo, e as empresas também podem ter cursos específicos para seus funcionários através de pacotes. Mais a maioria das pessoas que procuram os cursos, mesmo os da indústria, vem por iniciativa própria, não porque a empresa incentiva. E esses funcionários ainda têm que adequar os cursos fora de seu horário de trabalho, pois os empresários acham ruim”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A3)

No âmbito da firma o conhecimento é construído também a partir das especificidades dos seus recursos humanos na medida em que o aprendizado interno é condição necessária para o externo, pois as empresas devem possuir capacitação própria suficiente para poder absorver, elaborar e assimilar o conhecimento obtido de fora. Desse modo, a falta de qualificação profissional característica predominante nas empresas dos dois arranjos estudados, acaba por se configurar num empecilho para a absorção de conhecimentos gerados externamente. Segundo a presidente do Sindicato dos Trabalhadores do setor de têxtil/confecções situado em João Pessoa, as empresas hoje só querem no seu quadro funcional pessoas com nível de instrução mínimo de segundo grau, o que acaba facilitando o trabalho do sindicato, pois, com pessoas mais instruídas a possibilidade de dialogar é ampliada, segundo ela.

Pode-se inferir, portanto, que a forma de aprendizado mais comumente encontrada nos arranjos estudados é a por imitação denominada (*learning-by-imitating*) que se dá a partir da reprodução de inovações introduzidas por outra firma, de maneira autônoma e não cooperativa. A cooperação entre as firmas poderá colaborar com o surgimento de uma rede de aprendizagem coletiva, que poderá ampliar as condições de obtenção e de renovação de competências cruciais para a sobrevivência organizacional.

Para proceder à análise da variável **participação em eventos, em feiras, em festivais, em conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes**, tomou-se como critério que **quanto maior a participação dos integrantes da rede em eventos e feiras comerciais, maior a possibilidade de criar e potencializar as**

relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas.

A participação em eventos, como feiras, festivais e conferências e, colabora na difusão de normas e de valores, fornecendo modelos de referência, que estabelecem as condições de troca de informações entre os participantes (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997). Esses eventos contribuem para a criação de códigos de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações e fortalecem as relações de confiança e reciprocidade entre as partes.

Como se pode verificar quando da análise da competitividade dos arranjos de Campina Grande e de João Pessoa, a participação dos empresários em eventos é utilizada como forma de obtenção de informações sobre as tendências e novas tecnologias adotadas, tendo sido apontada como de elevada importância. No entanto, mais uma vez observa-se muito presente os comportamentos utilitaristas, os empresários vêm nesses eventos uma forma de obter informações e não de compartilhá-las e trocá-las.

As instituições atuantes nos dois arranjos corroboram com a percepção acerca da importância da participação nesses eventos e muitas delas desenvolvem ações para estimular a participação dos empresários locais, mesmo esbarrando na cultura individualista dos mesmos.

O SEBRAE em parceria com a CINEP apresenta na etapa que tem por objetivo capacitar os empresários para o acesso aos mercados, ações no sentido de colaborarem com os empresários para participação e divulgação de seus produtos em eventos importantes no âmbito nacional, bem como em desfiles. Para que possa haver a participação das empresas nas feiras é necessário um número mínimo de 05 empresas, como essas participações representam custos com a montagem dos *stands*, passagens, hospedagem e alimentação, o SEBRAE e seus parceiros entram com 50% do valor e as empresas se comprometem a custear os 50% restante, o que faz com que muitos não queiram participar.

Recentemente o SEBRAE e seus parceiros tiveram como ação o desenvolvimento do Caderno Arte *Fashion Design*, cujo objetivo era fazer um catálogo para o segmento moda praia com fotos dos produtos e informações sobre a sua confecção e os endereços de contato das empresas, isso facilitaria o fechamento de negócios com os compradores interessados presentes no Rio-à-Porter, evento ligado ao evento Fashion Rio. Esse evento realizado no salão de negócios de moda e *design* tinha por objetivo a apresentação de coleções de moda masculina, feminina, moda praia, moda sustentável, entre outras. Para a confecção do caderno foram convidadas todas as empresas que trabalham com moda praia e que participam do

projeto coordenado pelo SEBRAE para o APL de João Pessoa, entretanto, apenas seis das empresas cadastradas pelo órgão participaram de sua confecção.

“É difícil desenvolver ações para esse setor. Agora mesmo a gente buscou desenvolver um caderno pra mostrar as coleções de moda praia num evento realizado em paralelo com o Fashion Rio. Pra ajudar os empresários a desenvolverem suas coleções trouxemos o renomado estilista e consultor de moda Walter Rodrigues. Só seis empresas aderiram a nossa proposta [...] mesmo assim o caderno foi feito, está pronto. O evento está prestes a acontecer até agora nenhuma das seis demonstrou interesse em participar do evento, e vale salientar que o caderno foi criado com o objetivo de facilitar o acesso dessas empresas a esse evento [...] A desculpa é que como o evento acontecerá em janeiro esse é o mês de maior venda”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A6)

“Nas feiras eles têm medo de ficar junto aos seus concorrentes, o que vão junto daqui, eles pedem pra gente montar os *stands* separados para não perderem de vender, no entanto, os que acabam vendendo mais são aqueles que levam produtos diferenciados e com qualidade”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A9)

“Às vezes, na maioria das vezes, a gente vai participar dos desfiles e quando os possíveis compradores perguntam: onde está o representante dessa empresa? Com quem eu posso falar para adquirir esses produtos? A gente fica sem saber o que dizer, pois não tem ninguém da empresa ali. A gente dá o contato, mas é chato. É um desinteresse”.

(entrevistas – sujeitos da pesquisa A6)

O SEBRAE também realiza o que eles chamam de “Missões técnicas” que são visitas a outros arranjos, como por exemplo, o Polo de Nova Friburgo. Essas visitas têm o objetivo de observar toda a cadeia produtiva. Ações semelhantes são desenvolvidas pelo Centro da Moda que lança duas vezes por ano seu caderno de tendências, quando o caderno fica pronto os empresários e outros parceiros são convidados a participarem do desfile de lançamento.

A Coopnatural juntamente com seus parceiros em Campina Grande também estimula a participação dos empresários em feiras e em eventos locais, nacionais e até mesmo internacionais dada a estratégia de exportação de seus produtos. Inclusive no período em que fora realizada a presente pesquisa a referida cooperativa em articulação com o SEBRAE local e seus parceiros estavam preparando um evento para lançar e mostrar aos artesãos os resultados do seu trabalho. Segundo os organizadores do evento mostrar o resultado aos artesãos é uma forma de valorização dos seus trabalhos.

No entanto, a partir da fala da própria diretora da cooperativa que porventura também é a presidente do sindicato, e das falas de outros representantes institucionais, na maioria das

vezes quem representa os empresários nos eventos, principalmente nos internacionais, é ela própria. Esse fato pode ocasionar uma concentração de informação e capacidade de negociação, o que pode acarretar numa relação assimétrica de poder.

Para a análise da variável **sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva** tomou-se como critério que **quanto maior a incorporação de princípios voltados para o coletivo entre os membros da rede, maior será o compartilhamento de valores e compreensões compartilhadas entre eles, o que pode reduzir os custos de coordenação.**

Conforme já fora mencionado, o senso de coletividade é muito incipiente entre os empresários dos dois arranjos estudados, além disso, a participação em associações, cooperativas e sindicatos, que poderiam funcionar como instrumentos de propagação de valores comuns, também é pouco disseminada entre os empresários. A participação nessas organizações não apenas pode propiciar o estímulo à cooperação, como também pode ajudar a criar e fortalecer laços de confiança que serve como base para a formação de laços cooperativos.

Para a maioria das microempresas a avaliação de sindicatos, associações e cooperativas locais é muito negativa. No entanto, foram destacadas por algumas instituições ações no sentido de incentivar a formação de uma cultura pautada na eficiência coletiva. Como exemplo disto, segundo a representante da FIEP, a segunda etapa de ação do projeto destinado ao APL do algodão colorido em Campina Grande é o Programa de Desenvolvimento Associativo, cujo objetivo é o fortalecimento dos sindicatos.

“No primeiro momento o trabalho se concentrou na parte da gestão, ajudar as empresas no desenvolvimento de capacidades de gerenciamento. Agora o foco vai passar a ser a governança, buscando mecanismos que viabilizem a melhoria dos laços de cooperação. Afinal o grande problema dos arranjos é a falta de governança”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A2)

O SEBRAE também tem como um dos seus eixos de atuação palestras comportamentais com psicólogos, cujo objetivo é a sensibilização dos empresários para a necessidade e da importância da adoção de práticas comuns. Essas instituições de algum modo têm realizado tentativas no sentido de fortalecimento dos laços de cooperação entre os empresários das duas localidades, pois segundo esses representantes institucionais a cultura individualista é um dos principais obstáculos para o sucesso dos arranjos. E conforme foi

observado nas análises das entrevistas, esse obstáculo ainda é maior entre os empresários do APL de Campina Grande.

“A abertura das empresas de João Pessoa para a participação do sindicato é muito boa, Campina Grande é horrível, quando a gente vai lá não tem um que deixe a gente entrar, é triste”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A7)

“A gente até tentou trabalhar com Campina Grande, mas não houve interesse [...] Não existe APL de confecções em Campina Grande, existe APL do Algodão Colorido [...] Os empresários de Campina não demonstram nenhum interesse e o SEBRAE de lá também não tem”.

(entrevista – sujeito da pesquisa A6)

A difusão de valores e normas comuns contribuirá com o aumento dos níveis de confiança entre os atores, diminuindo a incidência de comportamentos oportunistas e minimizando os custos relacionados à coordenação das transações.

A análise da categoria sanções coletivas será realizada a partir das variáveis, a saber: existência de parâmetros aceitáveis de comportamento e punições para os que descumprirem as regras estabelecidas. Essa categoria trata da punição estabelecida aos membros que violem as normas, os valores e as metas estabelecidas pelo grupo. Essas sanções definem e reforçam os parâmetros aceitáveis de comportamento ao evidenciarem as consequências da violação de normas e valores estabelecidos.

Com relação à variável **existência de parâmetros aceitáveis de comportamento** tomou-se como critério de análise que **quanto maior a existência de parâmetros aceitáveis de comportamento dentro do grupo, mais confiáveis serão as trocas havendo, sobretudo, redução dos custos com monitoramento na rede**. E com relação à variável **punições para os que descumprirem as regras estabelecidas** tomou-se como parâmetro que **quanto maior a violação das normas e valores pré-estabelecidos internamente a rede, maior será a necessidade de punições que podem variar de advertência, afastamento e, em último caso, expulsão**.

Como no caso dos arranjos estudados não se trata de redes formais e sim aglomerados empresariais, não existe formalmente determinados os parâmetros considerados aceitáveis de comportamento entre os atores, o que reforça a necessidade de elementos como a confiança e a reputação. Contudo, pode-se verificar que cada ator estabelece suas regras, suas normas e conseqüentemente suas possíveis punições, caso essas regras não sejam cumpridas.

No caso da cooperativa Coopnatural – vale reiterar que a referida cooperativa representa em Campina Grande uma quantidade significativa de atores institucionais (FIEP, EMBRAPA, SEBRAE, SINDVEST, AMDE, CENTRO DA MODA, entre outros) – pela própria natureza de suas funções, foi criado um regimento interno que define as regras estabelecidas e as punições. Entre essas regras estão: compartilhamento de informações, cumprimento dos prazos e das metas estabelecidas, participação nos eventos e capacitação contínua. As punições também estão previstas no regimento interno, podendo, dependendo do caso, chegar à exclusão da rede.

O Sindicato dos Trabalhadores do setor também alicerça seus padrões de comportamento em um estatuto, que determina entre outras coisas, a obrigatoriedade quanto a participação dos trabalhadores nas reuniões, nas assembléias e nas convenções coletivas, e estabelece que a não participação do trabalhador sem justificativa e passível de advertências. No caso do sindicato os casos graves também podem levar a exclusão.

No caso do SEBRAE de João Pessoa as empresas que desejam participar do projeto direcionado ao APL de confecções assinam um termo de compromisso que estabelece que todos os que o assinam estão cientes de suas obrigações. Entre essas obrigações estão: participar das reuniões e das feiras e eventos e responder as pesquisas que são feitas periodicamente para avaliar o andamento das empresas participantes do projeto. O termo de compromisso também estabelece que os que descumprirem as regras estabelecidas estão fora do projeto.

Os empresários baseiam os critérios para escolha de seus parceiros e fornecedores nos aspectos relacionados à confiança e a reputação dos mesmos. Desse modo, muitos utilizam os concorrentes como forma de obtenção de informações acerca de fornecedores antes que seja estabelecida alguma relação de compra ou venda. Essas informações, na maioria das vezes, limitam-se aos preços oferecidos e à qualidade dos produtos. E, segundo os empresários depois de estabelecida a relação caso o resultado não seja satisfatório, outras transações não são feitas com esses fornecedores. Essa falta de acordos formais pode elevar o surgimento de comportamentos oportunistas, principalmente em caso de alta especificidade dos ativos.

Para proceder à análise da categoria **reputação** foram levadas em consideração duas variáveis: nível de confiança entre os atores da rede e informações sobre comportamentos passados dos membros da rede.

Para que fosse analisada a variável **nível de confiança entre os atores da rede** tomou-se como critério que **quanto maior a construção de relacionamentos interpessoais**

duradouros entre os atores da rede, maior será a adoção de comportamentos coerentes com as condições pré-estabelecidas.

A confiança se configura como de fundamental importância na promoção do dinamismo organizacional, na medida em que é determinante para a elevação do nível de cooperação e envolvimento entre os pares. De acordo com os resultados da pesquisa, todos os entrevistados reconhecem a importância da confiança para que as transações no âmbito dos arranjos estudados ocorram. Entretanto, a visão há um interesse quase que generalizado em buscar vantagens individuais, dificulta as relações de cooperação entre os membros da rede. Outro dado relevante é a falta de credibilidade atribuída a algumas instituições por parte dos empresários locais, pois, tanto no APL de Campina Grande quanto no APL de João Pessoa as ações desenvolvidas não são vistas como significativas.

Um subsídio que indica a fragilidade dos laços de confiança dos membros com a organização refere-se a não efetividade no movimento das transações realizadas. Nesse sentido, há uma percepção por parte dos empresários entrevistados que é difícil promover ações conjuntas, pois, nas poucas vezes que existem iniciativas nesse sentido, a maioria deles começa participando mais depois o número vai reduzindo drasticamente, então, acaba que uns poucos tomam decisões por muitos gerando insatisfações. Apesar da falta de credibilidade das instituições por parte dos empresários, os mesmos atribuem um elevado nível de confiança ao SEBRAE, reconhecendo a importância dessa instituição como um parceiro que atua próximo ao segmento.

Essa elevada falta de confiança entre os atores sociais presentes nos dois arranjos estudados pode ser justificada pela situação encontrada com relação às variáveis analisadas anteriormente, pois segundo Hardy, Phillips, e Lawrence (2003), admite-se como fundamental para o processo de construção de confiança que todas as partes envolvidas participem do diálogo de forma igual, com liberdade para representar seus interesses e participarem de diálogo franco e aberto, desprovido de manipulação, coerção e agenda oculta. Os referidos autores completam afirmando que é preciso, ainda, lançar mão de mecanismos de aproximação dos membros para a troca de informações e experiências, visando estimular o processo de inovação e autodesenvolvimento das unidades produtivas, o que, em última análise, geraria também satisfação social.

A variável **informações sobre comportamentos passados dos membros da rede** foi analisada tomando como critério que **quanto maior o acesso a informações precisas sobre a conduta dos integrantes da rede, maior será a confiabilidade para realização de trocas sucessivas, projetos comuns e redução de incertezas comportamentais.**

Na ausência de acordos formais, com regras e sanções determinadas previamente a reputação passa a ser um elemento fundamental para que sejam efetuadas as transações entre os parceiros, no sentido em que a perda da confiança pelos parceiros pode representar uma sanção ainda maior do que as possíveis punições previstas nos contratos, estatutos e regimentos, principalmente em transações recorrentes. Ou seja, a frequência nas interações favorece o surgimento de um nível mínimo de consideração entre as partes.

Diante do exposto e a partir dos dados coletados pode-se verificar que para a maioria das instituições que desenvolvem ações para o setor de confecções nos dois municípios estudados, utiliza como principal critério a ser considerado para entrada de novos participantes é o fato das empresas serem formais, o que torna mais fácil a busca relacionada a aspectos operacionais, como por exemplo, índice de inadimplência. No entanto, existem condutas de comportamento que não podem ser mensurados a partir de informações quantitativas. As redes de relacionamentos informais, as condutas estabelecidas em transações passadas com membros da rede, são fortes indícios de que tipos de valores são cultuados pelos interessados. Comportamentos passados muitas vezes servem como preceptores de comportamentos futuros e, esse monitoramento ajuda a diminuir as possibilidades de comportamentos oportunistas.

Os resultados relacionados à dimensão Mecanismos Sociais para os APLs estudados são apresentados no Quadro 33. Das nove variáveis analisadas nessa dimensão apenas a variável relacionada à participação em: feiras, eventos, festivais e conferências se configurou como favorável, no sentido em que, muitos deles utilizam esse mecanismo como forma de demonstração de seus produtos e também como forma de atualização sobre tendências que estão sendo apresentadas em âmbito nacional. No entanto, pode-se perceber que a iniciativa em participar muitas vezes não parte dos próprios empresários e sim de algumas instituições.

DIMENSÕES	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	JOÃO PESSOA	CAMPINA GRANDE
	Acesso Restrito	Número de participantes da rede	Desfavorável	Desfavorável
		Existência de critérios para a participação na rede	Desfavorável	Desfavorável
	Macrocultura	Programas de aprendizagem	Desfavorável	Desfavorável
		Eventos, feiras, festivais, conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes.	Favorável	Favorável

Mecanismos Sociais		Sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva	Desfavorável	Desfavorável
	Sanções Coletivas	Existência de parâmetros aceitáveis de comportamento	Desfavorável	Desfavorável
		Punições para os que descumprirem as regras estabelecidas	Desfavorável	Desfavorável
	Reputação	Nível de confiança entre os atores da rede	Desfavorável	Desfavorável
		Informações sobre comportamentos passados dos membros da rede	Desfavorável	Desfavorável

Quadro 33 - Situação dos APLs de Campina Grande e João Pessoa em relação à Dimensão Mecanismos Sociais
Fonte: Pesquisa realizada

Os resultados analisados serviram para demonstrar como os mecanismos de governança – tanto os de troca quanto os sociais – são empregados nos APLs de Campina Grande e de João Pessoa, oferecendo uma perspectiva de análise da estruturação da rede e de suas relações verticais e horizontais. A partir desses dados, pretende-se apresentar as relações entre os níveis de sustentabilidade, os níveis de competitividade do setor de confecções e as formas de governança presentes nos municípios estudados.

4.7 – RELAÇÕES ENTRE AS FORMAS DE GOVERNANÇA DOS APLs ESTUDADOS, OS NÍVEIS DE SUSTENTABILIDADE DAS LOCALIDADES E OS NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE DO SETOR DE CONFECÇÕES.

O complexo ambiente organizacional atual exige por parte das empresas estratégias que viabilizem o alcance de vantagens competitivas, e a formulação dessas estratégias, diante dos problemas atuais, tem que levar em consideração a contribuição que as mesmas podem oferecer ao alcance de um desenvolvimento que considere o equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental. Nesse contexto, fica cada vez mais difícil para as empresas, em especial as de pequeno e médio porte, adotar estratégias individualizadas. Ou seja, há uma necessidade urgente de práticas cooperativas, fator esse que torna a governança um elemento importante a ser analisado.

Diante do exposto, o presente trabalho buscou analisar as relações entre as formas de governança adotadas nos arranjos estudados e os níveis de competitividade de setores

específicos, nesse caso no setor de confecções, e os níveis de sustentabilidade das localidades onde esses arranjos estão inseridos.

De acordo com as etapas anteriores da análise dos resultados do presente estudo, os níveis de sustentabilidade, tanto do município de Campina Grande quanto do município de João Pessoa, foram considerados aceitáveis, cabendo evidenciar que esse resultado representa uma visão geral, tendo que ser considerado que dentro de cada dimensão estudada existem variáveis que apresentam situação crítica. Já os resultados para a situação referente à competitividade nos APLs de confecções nos dois municípios se apresentaram como desfavoráveis em praticamente todas as dimensões estudadas.

Quanto à forma de governança presente nos arranjos observou-se a presença de elementos tanto de governança pública quanto de governança privada, com predominância de micro e pequenas empresas, que apresentam estruturas produtivas simétricas, oferecendo produtos semelhantes o que favorece a divisão do trabalho e a formação de parcerias entre os parceiros presentes nos arranjos. No entanto, pode-se inferir, a partir das análises apresentadas nos itens anteriores que esses municípios não apresentam um tecido institucional denso e coeso, e que existem fragilidades relacionadas ao contexto social, cultural e político que não valorizam e estimulam o associativismo, as práticas cooperativas e as lideranças locais, elementos importantes para que sejam adotadas formas de governança mais eficientes.

A governança das transações conforme se observou no referencial teórico pode ser realizadas através de três formas: pelo mercado, pelas hierarquias ou pelas formas mistas de cooperação. E a melhor forma de governança, nesse sentido seria aquela que minimiza os custos de transação e favorecem a efetividade dos mecanismos sociais.

Pode-se perceber que a maioria das empresas estudadas utiliza forma mais recorrente as formas de governança pelo mercado e pela hierarquia. O que, no caso de empresas que estão presentes num APL, cuja definição prevê a presença de elementos que facilitariam a cooperação entre os agentes produtivos e as instituições, no sentido de trocarem e compartilharem conhecimentos de modo a responderem as demandas ambientais mais rapidamente, não seria a forma de governança mais adequada.

O cenário encontrado após os resultados analisados é: forma inadequada de governança utilizada nos APLs estudados, dado o contexto no qual os mesmos estão inseridos; sustentabilidade considerada aceitável, dentro dos padrões estabelecidos pela metodologia utilizada, mesmo assim, com dimensões e variáveis apresentando situações críticas; e por fim, nível baixo de competitividade, em virtude de que as dimensões apresentadas apresentam-se em sua maioria como desfavoráveis.

Diante do exposto, pode-se apresentar algumas relações entre as formas de governança e a sustentabilidade e a competitividade:

- Estruturas de governança que fortaleçam os laços de cooperação contribuem positivamente para a competitividade, tendo em vista que, pode-se minimizar os custos de transação envolvidos no processo de oferecer produtos e serviços que atendam as preferências dos consumidores. Nesse sentido, quanto mais sólidos os laços de cooperação maior o nível de confiança entre os atores o que favorece a minimização dos comportamentos oportunistas que podem aumentar os custos de transação.
- A pouca ou nenhuma utilização de subcontratações e terceirizações aumenta os custos de produção e diminui a capacidade de resposta a demanda das empresas do setor de confecção nos municípios de Campina Grande e João Pessoa.
- A incerteza na demanda eleva a necessidade de pessoas qualificadas. O número maior de pessoas qualificadas interfere positivamente tanto na competitividade, devido a necessidade de mão de obra especializada para lidar com novos conhecimentos e tecnologias, quanto na sustentabilidade social uma vez que pode melhorar os níveis de escolaridade dos trabalhadores.
- A evolução dos conhecimentos e tecnologias exige por parte das empresas o estreitamento dos laços sociais no sentido de trocar e compartilhar idéias e informações. Ou seja, uma estrutura de governança que viabilize a construção de objetivos e ações compartilhadas contribui positivamente para a competitividade, na medida em que, diminui custos de transação relacionados a obtenção e a troca de informações. Do mesmo modo, pode contribuir para a sustentabilidade tendo em vista que os estudos sobre sustentabilidade apontam a necessidade de coordenação das melhores práticas e da inovação tecnológica e a facilitação das redes de conhecimento entre os principais grupos e governos.
- Pessoas mais qualificadas pode significar uma contribuição também para as dimensões econômica e ambiental da sustentabilidade, uma vez que, quanto maior o nível de qualificação profissional maior a probabilidade de uma renda mais elevada e melhor preparação para lidar com a natureza complexa dos atuais problemas ambientais.

- A qualificação dos atores presentes nos arranjos pode contribuir também para incrementar os níveis de participação nos processos de negociação da sociedade, tornando-os mais abertos e legítimos. A falta de mão de obra qualificada nos dois arranjos estudados guarda uma relação com o nível de escolaridade baixo encontrado principalmente na faixa etária acima de 25 anos. Nos dois municípios o que se observou de acordo com a análise da dimensão social da sustentabilidade, é que a medida que a faixa etária vai avançando o nível de escolarização vai diminuindo.
- Os dois APLs estudados baseiam suas relações na informalidade, ou seja, na ausência de contratos com critérios pré-estabelecidos, bem como com a ausência de punições para comportamentos inadequados. A falta desses critérios favorece o surgimento de comportamentos oportunistas, eleva os custos de coordenação.
- Os dois municípios não apresentam ações específicas de práticas cooperativas. Essa realidade pode interferir negativamente tanto na competitividade quanto na sustentabilidade, na medida em que, os atores locais têm papel fundamental na articulação com o poder público, na busca de auxílio para melhoria das condições competitivas dos produtores aglomerados: infraestrutura e busca de soluções para problemas específicos, e também para problemas comuns a toda sociedade. Essas práticas cooperativas se constituem fonte de transferência de conhecimento entre os indivíduos elevando os níveis de confiança e diminuindo os comportamentos oportunistas.
- Foi observado tanto no APL de Campina Grande quanto no APL de João Pessoa uma forte cultura de competição e individualidade, não só entre os empresários, mas, até mesmo entre as instituições que atuam nessas localidades. Esse resultado representa um aspecto negativo para a competitividade das empresas e para a sustentabilidade desses municípios, tendo em vista que, tanto uma quanto a outra dependem da articulação dos atores em torno de interesses mútuos.

Assim, pode-se perceber que existe uma relação de causa e efeito entre os constructos analisados no presente trabalho. Pois, como define Fiane (2002), uma estrutura de governança é definida pelo arcabouço institucional no qual as transações são realizadas, ou seja, o conjunto de instituições e tipos de agentes que estão diretamente envolvidos na realização

destas transações e na garantia de sua execução. Pode-se dizer, então, que o ambiente no qual esses agentes estão inseridos com suas características socioeconômicas, políticas e culturais interfere e influencia nos comportamentos adotados pelos mesmos.

As empresas constroem sua competitividade a partir da interação com as capacidades localizadas, capacidades essas que são moldadas pelos processos históricos e baseadas na infraestrutura, nos recursos naturais acessíveis e na estrutura institucional específica de uma região, bem como no conhecimento e nas habilidades disponíveis também na região (MASKELL e MALMBERG, 1999).

Do mesmo modo como esses elementos interferem na competitividade de um segmento, interfere também na sustentabilidade local, no sentido em que os estudos acerca da sustentabilidade têm apontado a necessidade de políticas que favoreçam o compromisso do governo, das instituições e da sociedade civil, nessa proposta de desenvolvimento. Bem como, a necessidade de mecanismos institucionais reforçados e que possam ser coordenados de forma a garantir o enfrentamento dos desafios que estão sendo impostos para toda a sociedade. Nesse sentido, esses mecanismos devem viabilizar o fortalecimento de objetivos, prioridades e ações que sejam compartilhados entre os diversos atores sociais.

Nesse sentido, uma relação óbvia desses três elementos analisados além do arcabouço institucional vigente, diz respeito à capacitação desses agentes. Pessoas melhor qualificadas e informadas colaborariam com a melhoria da competitividade empresarial, fator esse que foi apresentado como crítico, na medida em que, as empresas sofrem com a falta de qualificação profissional. Da mesma forma, essa maior qualificação faria com que esses sujeitos estivessem mais aptos a participarem efetivamente dos debates coletivos acerca da construção de um desenvolvimento sustentável.

O documento intitulado “*Governance for sustainable development, (2001)*” apresenta como uma das ações que devem ser realizadas em busca do desenvolvimento sustentável a introdução da gestão do conhecimento, dentro e entre polos e *clusters*. De acordo com o referido documento a gestão do conhecimento oferece uma maneira de que conhecimentos e experiências sejam compartilhados tanto verticalmente quanto horizontalmente. Partindo do princípio que, muitos polos e *clusters* experimentam problemas semelhantes, o que ajudaria que outros não tivessem que passar pelos mesmos problemas para aprenderem. As informações podem ser compartilhadas para o benefício de outros.

Outro elemento que merece destaque diz respeito ao fato de que comunidades e suas organizações representativas podem criar condições locais para a uma representatividade legítima e mais eficiência nos processos de tomada de decisão. Nesse sentido, concorda-se

com Dodson e Smith (2003), quando os mesmos afirmam que a melhor forma de alcance do desenvolvimento sustentável seria focar inicialmente nos elementos sobre os quais os sujeitos podem ter um maior grau de controle local, ou seja, seus mecanismos de governança.

Desse modo, o próximo capítulo apresentará as principais conclusões acerca da análise dessa relação, bem como as limitações do presente estudo e suas sugestões e contribuições para estudos futuros.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desse capítulo é apresentar as principais conclusões, contribuições e limitações do presente estudo, bem como proceder às recomendações e as sugestões para que trabalhos futuros sejam desenvolvidos a partir dos dados obtidos na presente tese.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi analisar a relação entre as formas de governança adotadas nos Arranjos Produtivos Locais de confecções situados nos municípios de Campina Grande e de João Pessoa, o nível de competitividade do setor de confecções e o nível de sustentabilidade daquelas localidades tendo em vista que os APLs têm se destacado como um dos novos formatos organizacionais que contribuem para a geração de vantagens competitivas, bem como para o desenvolvimento de toda uma localidade onde os mesmos estão inseridos.

Por essa razão a literatura sobre APL vem destacando a importância das estruturas de governança, tendo em vista que a atuação em forma de aglomeração produtiva cria possibilidades de cooperação. As formas de cooperação vêm recebendo especial atenção, particularmente no tocante as organizações empresariais, a partir do pressuposto de que organizações inseridas no modelo de redes interorganizacionais, onde a cooperação se apresenta como um elemento primordial tem maior probabilidade de conseguirem vantagens competitivas sustentáveis.

No entanto, a partir das interações entre os diversos atores surgem os problemas de coordenação, fato este que torna a governança um importante vetor de competitividade, quando, a partir dos princípios inerentes a essência do conceito, consegue promover práticas comuns de modo que haja uma atuação cooperativa em torno de objetivos mútuos.

Nesse contexto, a literatura utilizada para embasar o presente trabalho aponta que a governança – como a capacidade de articulação dos atores em torno de objetivos comuns –, tem a capacidade de interferir não só na competitividade dos arranjos quanto na promoção de um desenvolvimento dito sustentável, tendo em vista que a construção de políticas de governança fortalecerá as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes numa região. Entretanto, apesar de apontada como um fator importante na articulação de interesses comuns, o termo governança, pela complexidade de elementos que estão inerentes a ele, apresenta problemas de ordem conceitual e metodológica,

uma vez que não existe ainda um consenso em todas as esferas acerca do que venha a ser e da dificuldade de mensurá-la com a mesma precisão com que se pode medir, por exemplo, os índices de crescimento econômico.

Diante do exposto, ficam evidentes a amplitude e a complexidade do termo governança e, por conseguinte, as dificuldades de se analisar de forma consistente o nível de competitividade de um Arranjo Produtivo Local em um determinado segmento, bem como o nível de sustentabilidade de um espaço geográfico, sem considerar, a articulação, os interesses e as relações de poder existentes entre os atores ali inseridos.

Para atender ao objetivo proposto no presente trabalho a primeira etapa do estudo consistiu em mensurar o nível de sustentabilidade dos municípios de Campina Grande e de João Pessoa. A partir da metodologia utilizada para mensuração do nível de competitividade das localidades, obtiveram-se os seguintes resultados: os dois municípios apresentaram um resultado geral relacionado ao Índice de Desenvolvimento Sustentável considerado aceitável, dentro dos padrões estabelecidos pela metodologia adotada. No entanto, conforme foi visto no capítulo referente à análise dos resultados, embora os resultados encontrados apontem para uma situação positiva, alguns índices e variáveis analisadas foram considerados críticos.

Um exemplo, diz respeito ao índice de sustentabilidade relativo à dimensão político-institucional, o IDSM relacionado a essa dimensão foi considerado crítico nos dois municípios. Ficam claras as limitações relacionadas à análise dessa dimensão, tendo em vista que, nessa análise que assim a semelhança das outras utiliza dados quantitativos, o que deixa de fora a qualidade das instituições presentes nos municípios estudados. Conforme evidenciado no estudo as instituições desempenham importante papel nos comportamentos dos atores a partir das normas e regras formais que podem estimular ou inibir a participação efetiva dos cidadãos na construção de um desenvolvimento sustentável.

Outro resultado que merece uma análise mais apurada diz respeito ao resultado da dimensão ambiental, pois, mesmo tendo sido apontado como aceitável é preciso destacar que a análise se deteve aos recursos hídricos e aos resíduos sólidos urbanos, ou seja, a situação dos municípios em relação à utilização de outros recursos naturais não foi considerada.

A segunda etapa do estudo consistiu em identificar os níveis de competitividade dos APLs do setor de confecções dos municípios estudados. Nesse sentido, os municípios estudados apresentaram um nível de competitividade baixo, dado que a maioria das variáveis analisadas se apresentarem em situação desfavorável. Com exceção dos fatores sistêmicos, onde os resultados foram opostos, tendo em vista que enquanto no APL de Campina Grande 33,33% das variáveis apresentaram situação favorável e 66,67% situação desfavorável,

enquanto que no APL de João Pessoa 66,67% das variáveis foram consideradas em situação favorável e 33,33% em situação desfavorável.

Essa situação revela que as empresas não apresentam o desempenho e as capacitações adequados ao atual padrão de concorrência do setor têxtil/confecções. Observou-se a partir da pesquisa direta que os empresários sequer têm conhecimento acerca de quais as competências importantes para uma eficiente atuação no setor. Aliados a esse despreparo por parte dos empresários estão: a alta carga tributária, os encargos sociais, a dificuldade de acesso a crédito, o gerenciamento inadequado, a falta de qualificação profissional e, poder-se-ia dizer, principalmente, o baixo nível de cooperação e a falta de incentivos e de interações efetivas com instituições de apoio e governamentais.

A terceira etapa do estudo teve por objetivo identificar a situação dos APLs em relação aos mecanismos de troca e aos mecanismos sociais. Os resultados encontrados são consistentes com o modelo de Teoria Geral de Governança proposto por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), onde o mesmo evidencia que quanto mais complexas forem as trocas realizadas maior a necessidade de mecanismos de coordenação que minimizem os comportamentos considerados oportunistas.

De acordo com a Teoria Geral de Governança em Redes, adotada neste trabalho para análise da estrutura de governança dos APLs de confecções situados em Campina Grande e em João Pessoa, não existe um único elemento que assegure a propulsão da governança em uma rede, mas uma combinação de elementos para que esta rede possa prosperar como uma forma de organização que ofereça mais vantagens em comparação com os mercados ou as hierarquias.

A forma de organização em rede se constitui para as empresas que dela participam uma forma de minimizar custos de transação a partir da consolidação dos relacionamentos entre seus membros, entretanto, adotar estratégias cooperativas não se configura como algo de fácil operacionalização, pois como evidencia Granovetter, (1985), além dos aspectos inerentes exclusivamente relacionados à interação entre a empresa e o meio, a aprendizagem coletiva depende das condições de interação entre as empresas. Todos os processos econômicos estão imbricados pelas relações sociais no qual as empresas estejam inseridas.

A atuação em forma de redes, especificamente no caso do presente estudo, dos aglomerados empresariais, podem favorecer parcerias no sentido minimizar os custos de produção e comercialização, fazendo com que as empresas inseridas nesses arranjos obtenham vantagens competitivas que não seriam conseguidas com estratégias individualizadas. A interação favorecida por essa atuação em rede também oferece

possibilidades de crescimento em termos de aprendizagem e compartilhamento de informações, incrementa os laços de confiança e minimiza a adoção de comportamentos considerados oportunistas. Por isso, a necessidade de se considerar na análise das estruturas de governança não só aspectos relacionados às condições em que as trocas ocorrem, mas, também os mecanismos sociais. O número restrito de participantes na rede, bem como a adoção de padrões aceitáveis de comportamento incluindo as sanções para os que descumprirem esses padrões faz com que o oportunismo, seja minimizado, uma vez que como a uma interação de longo prazo entre os membros da rede a reputação se configura como um mecanismo social importante.

Conforme destacado anteriormente o modelo adotado para análise das estruturas de governança foi desenvolvido a partir das contribuições trazidas pela Economia de Custos de Transação e pela Teoria das Redes Sociais. De acordo com a ECT as formas de governança podem ser assumidas pelo mercado, pela hierarquia ou pela forma híbrida, e segundo essa teoria a melhor estrutura de governança seria aquela que em que os custos de transação fossem menores. No caso das redes, a cooperação minimizaria os custos de transação substituindo assim a necessidade de recorrer ao mercado ou integrar certas atividades verticalmente.

Com relação aos mecanismos de troca observou-se com que devido o setor de confecções se apresentar como um segmento caracterizado por mudanças na preferência dos consumidores, nas estratégias adotadas pelos concorrentes, na utilização de matérias-primas e tecnologias adotadas, esse contexto demanda por parte dos empresários uma capacidade rápida de reação, que, para a maioria das empresas, especialmente as de pequeno porte só podem ser conseguidas a partir da interação com outros atores sociais.

No entanto, não existem interações entre os atores presentes nos arranjos no sentido de trocar informações, compartilhar equipamentos e identificação de novas oportunidades. Essas interações são incipientes ou até mesmo inexistentes entre os empresários e até mesmo entre as instituições. Pois, conforme se identificou existem nos dois arranjos uma quantidade significativa de instituições que desenvolvem ações para o setor e podem contribuir com a melhoria da eficiência competitiva das empresas ali inseridas, entretanto, com ações desarticuladas e muitas vezes desconhecidas por partes dos empresários. Some-se a isso a falta de confiança nessas instituições por parte do empresariado local.

Desse modo, pode-se afirmar que as transações nos Arranjos Produtivos Locais tanto de Campina Grande são balizadas pela hierarquia das funções, tendo em vista que, até mesmo os processos de terceirização e subcontratação são pouco utilizados nos dois arranjos. Diante

da necessidade que é apresentada num setor que lida com mudanças constantes para atender as necessidades de seus clientes, as transações via hierarquia, não seriam as mais recomendadas, pois apesar de ampliar a capacidade de coordenação eleva os custos de transação.

Com relação aos mecanismos sociais pode-se observar a exemplo do que acontece em relação aos mecanismos de troca que as relações sociais que podem contribuir para elevar os níveis de confiança entre os membros de uma rede e conseqüentemente o risco de comportamentos oportunistas, estão sendo negligenciadas. Independentemente do motivo que leve aos atores cooperarem quer seja para numa perspectiva tradicional minimizar custos, quer numa perspectiva de complementaridade de recursos, os atores pouco interagem, ficando as interações restritas a grupos específicos.

Como foi observado, a cultura representa um elemento importante para formação dos laços de cooperação. E o que se pode perceber com base nos dados obtidos com a pesquisa de campo, é que a cultura predominante é do individualismo e da competição. Os empresários não conseguem sequer enxergar aspectos positivos em unirem forças com outros membros da rede. A proximidade característica de um APL poderia servir como elemento facilitador para compartilhamento de normas e padrões aceitáveis de comportamento, pois essa proximidade aumenta a probabilidade e a facilidade da interação. Nesse sentido, destaca-se o importante papel das instituições na disseminação desses valores.

O modelo de Teoria Geral de Governança, adotado no presente estudo apresenta um conjunto de elementos que precisam ser considerados para que uma rede tenha sucesso, nesse sentido, os resultados aqui apresentados ratificam o pressuposto dessa Teoria, uma vez que, conforme foi descrito na análise de resultados, quase todas as variáveis observadas e analisadas apresentam fragilidades significativas.

A situação encontrada nos dois arranjos foi a seguinte: nível de competitividade baixo do setor de confecções, nível geral de sustentabilidade aceitável – porém com dimensões em situação crítica, e uma estrutura de governança que não favorece nem as condições de troca nem tampouco as relações sociais.

Desse modo, a premissa adotada no presente estudo quanto ao fato de que as estruturas de governança adotadas podem interferir nos níveis de competitividade de segmentos específicos e de sustentabilidade de espaços geográficos apresenta-se como consistente. Na medida em que tanto a melhoria da competitividade das empresas quanto a proposta de viabilização de um desenvolvimento local sustentável requerem o envolvimento e a participação dos atores sociais. Melhorias no nível de competitividade podem contribuir para

melhorias nos níveis de sustentabilidade, uma vez que, a melhoria da competitividade depende de mais interação, de interesses mútuos compartilhados e de pessoas mais qualificadas, o que representa elementos que contribuem com a sustentabilidade, não só numa perspectiva econômica, mas também com o aumento de poder de negociação e de reivindicação por parte dos indivíduos mais preparados. E ambos requerem um aparato institucional formal e informal, legitimado e reconhecido que favoreça os laços de cooperação entre atores diversos.

Nesse sentido, os documentos que tratam de apontar caminhos para o desenvolvimento sustentável como a Agenda 21, apontam o fortalecimento da governança como algo imprescindível, o qual segundo esse documento exige: a efetividade das instituições; a incorporação do conhecimento científico, tecnológico e tradicional; a garantia aos cidadãos de acesso à informação e sobre as escolhas e atividades das políticas adotadas; participação social de todos os atores; acesso à justiça e as parcerias.

Cabe salientar que conforme aponta Bardin (1977), a ausência de certos elementos nos discursos são tão significativas quanto à frequência, em nenhum momento foi apontado pelas empresas e pela maioria das instituições indicações de preocupações em aliar o incremento da competitividade com a proposta de desenvolvimento local sustentável. Essa preocupação foi observada apenas no caso do desenvolvimento das estratégias da cooperativa Coopnatural situada no município de Campina Grande.

Essa situação acaba refletindo a complexidade da natureza dos problemas que envolve alinhar interesses aparentemente distintos que são o aumento da eficiência competitiva com preocupações que vão além dos aspectos econômicos. E diante de tudo que foi observado no decorrer do presente trabalho, acredita-se efetivamente que a governança a partir de outra proposta de mecanismos de coordenação possa colaborar com essa proposta. A seguir apresentaremos as principais limitações, recomendações e sugestões trazidas por essa tese.

Diante do exposto, a presente tese traz importantes contribuições para a ampliação acerca dos debates contemporâneos sobre governança em arranjos interorganizacionais, contribuindo não só para o incremento das vantagens competitivas, bem como para a contribuição que esses formatos organizacionais podem oferecer para o alcance de um desenvolvimento com bases sustentáveis.

Outra importante contribuição diz respeito aos resultados obtidos a partir da presente pesquisa, dado que a governança tem importância não apenas teórica, mas também prática. Nesse sentido, uma grande contribuição desse trabalho diz respeito à identificação de variáveis e criação de parâmetros para compor o quadro de análise da Teoria Geral de

Governança em Rede e desse modo que servissem de base para realizar medições sobre os fatores que não podem ser negligenciados no alcance do sucesso de redes interorganizacionais.

Desse modo, a partir das lacunas observadas tanto quanto aos aspectos relacionados à competitividade do setor de confecções quanto da sustentabilidade local, espera-se ter contribuído com subsídios para o desenvolvimento de estratégias empresariais baseadas na confiança e cooperação e também para a elaboração de políticas públicas que possam assegurar que o índice de desenvolvimento sustentável de todas as dimensões consideradas possam ser melhorados. Espera-se também contribuir para que as instituições que desenvolvem ações nos APLs percebam a necessidade de integração de seus esforços e seus recursos.

Apesar das contribuições aqui elencadas o presente trabalho apresenta limitações de ordem teórica e metodológica que podem servir de base para o desenvolvimento de estudos futuros.

5.2 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Quanto às limitações de ordem teórica, o presente trabalho teve como norteador de suas ideias conceitos amplos e complexos devido à grande quantidade de variáveis que precisam ser consideradas em cada um deles. Competitividade, Sustentabilidade e Governança são termos dinâmicos em processo de construção e que podem significar coisas diferentes dependendo do contexto em que são empregados.

Quanto às limitações de ordem metodológica, destacam-se as escolhas dos modelos para mensuração dos níveis de sustentabilidade e competitividade, bem como para a análise da estrutura de governança dos arranjos estudados, o que pode não representar as melhores escolhas. Uma vez que, tais modelos para serem desenvolvidos utilizaram um arcabouço teórico que podem apresentar falhas no sentido em que considera um conjunto de variáveis, deixando de fora variáveis que podem interferir nos resultados obtidos.

Outra limitação diz respeito ao fato de não terem sido levantados os indicadores de sustentabilidade dos APLs estudados.

Destaca-se também que a amostra, devido à própria resistência dos empresários e representantes das instituições em colaborarem com a pesquisa, possa ser considerada pouco representativa. Outro aspecto diz respeito ao fato de que por se tratar de uma pesquisa de

natureza quali-quantitativa, as respostas ficam a mercê da subjetividade dos respondentes, o que pode mascarar aspectos negativos e maximizar aspectos positivos.

Sugere-se que o modelo da Teoria Geral da Governança em Rede, com suas variáveis e parâmetros aqui elaborados, seja aplicado em outros APLs, inclusive de outros setores. A aplicação do modelo pode ser realizada em outros tipos de redes. Como exemplo dessa possibilidade e facilidade de mensuração das variáveis a partir dos parâmetros criados na presente tese, aplicou-se o modelo na cooperativa Coopnatural, onde foram obtidos resultados diferentes dos aqui evidenciados. A referida cooperativa se apresenta como um caso de sucesso no setor de confecções em Campina Grande e os resultados da aplicação do modelo colaboraram com a consistência do mesmo.

BIBLIOGRAFIA

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Disponível em: www.abit.org.br, Acesso em 22 de março de 2008.

ANATEL – Agência Brasileira de Telecomunicações. Disponível em: www.anatel.gov.br. Acesso em 05 Jun. 2010.

ACSERALD, Henri, - Discurso da sustentabilidade urbana. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**. Rio de Janeiro: ANPUR, 1999 nr. 1.

ADSHEAD, Maura The move from government to governance: Irish development policy's paradigm shift. **Policy & Politics**. vol 26 nr 2. 1998.

AGENDA 21 Brasileira – Ações prioritárias - Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional – CPDS. Brasília, 2002.

AGUIAR, V. S.M. **Propostas de estatísticas de competitividade para o setor de confecções no Estado da Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Sociedade) – Pós-Graduação em Ciências da Sociedade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 1999.

ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge. **Glossário de arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. 2002. Disponível em www.te.ufrj.br/redesist. Acesso em: 10 jul. 2008.

ALTENBURG, T.; HILLEGRAND, W.; STAMER, J. M. **Building system competitiveness**. Berlim: German Development Institute (GDI), 1998.

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Maria Celina Soares D`. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

ARNS, Paulo César. Os dispositivos da governança. **In: Seminário internacional desenvolvimento sustentável e territórios rurais: desafios para ação pública**. Campina Grande 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO – ABRAVEST. Disponível em: <http://www.abraviest.org.br>. Acesso em 12 set. 2009.

ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/atlas/>. Acesso em 25 de abr. 2010.

BACHE, Ian. Government within governance: network steering in yorkshire and the humber. **Public Administration** nr. 78, vol.3, 2000.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento de PMEs.** In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1994.

BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review.** Spring, 137-145. 2001.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. **In:** HARDY, C.; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. Vol 3, 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARD, H.R. **Research methods in anthropology:** qualitative and quantitative approaches. 2 ed. Walnut Creek (EUA): Altamira Press, 1995.

BIELSCHOWSKY, R. **Investimentos na indústria brasileira depois da abertura e do real:** o mini-ciclo de modernizações, 1995-97. Rio de Janeiro: Cepal/CNI, 1998.

BNDES. **Critérios para a atuação do BNDES em arranjos produtivos locais.** Rio de Janeiro: AP/DEPRO, 2004.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento.** 2007.

BOGASON, Peter changes in the scandinavian model: from bureaucratic command to interorganizational negotiation. **Public Administration.** vol. 76, nr.2, 1998.

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development:** theory, method, applications; a report to the Balaton Group. International Institute for Sustainable Development, Canadá, 1999. Disponível em <http://iisd.ca/about/prodcat/perfrep.htm#balaton>. Acesso em 16 de junho de 2010.

BOURDIEU, P. **Le sens pratique.** Paris: Editions de Minuit, 1980.

BOURDIEU, Pierre (coord.). **A miséria do mundo.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRONZO, Marcelo,; HONÓRIO Luiz. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **RAE-eletrônica,** v. 4, n. 1, Art. 5, jan./jul. 2005.

BRUSCO, S. The Emilian model. **Cambridge Journal of Economics.** Vol 6, pp 167-184, 1982.

BULMER, Simon. The governance of the European Union: a new institutionalist approach. **Journal of Public Policy.** vol.13, nr.4, 1993.

CAMPOS, M.J.C.; CAMPOS, L.H.R. **Competitividade do setor têxtil brasileiro: uma abordagem estadual**. 2005.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. In: **Anais**, ENANPAD, 2002.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFCS. Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: **Anais** ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L.H. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento social**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

CASSIOLATO, J. E. e SPAZIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 2002.

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

COASE, R. H. The nature of the firme. **Economics**, n.4, novembro, 1937.

COLEMAN, J. C. (1990) **Foundations of social theory**, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

COUTINHO, L.; FERAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1995.

CUNHA, Armando S.M. da. Uma experiência de reforma administrativa no nível municipal de governo: projeto piloto na prefeitura de Curitiba. **Revista de Administração Pública**. V.36,n.6, nov./dez. 2002, p.981-1008.

CUNHA, Idaulo, PEREIRA, Maria do Carmo Silveira, CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. – Florianópolis: BRDE, 2006.

CUNHA, S. K. CUNHA, J.C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo; uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, vol. 9, 2. ed. 2005.

CUNHA, João Carlos da. CUNHA, Sieglinde Kindl da. Modelo de Avaliação Sistêmica de Clusters: a experiência paranaense de análise do grau de clusterização, competitividade e sustentabilidade. In: **Anais XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. 2006. Gramado.

DATASUS. Anuário estatístico da saúde no Brasil. 2001. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/php/level.php?lang=pt&component=51&item=18>. Acesso em 17 de março de 2010.

DINATO, Monique Revillion, NASCIMENTO, Luis Felipe. **Consumo sustentável e o sistema produto-serviço: reflexões para um outro desenvolvimento**. Enanpad, Atibaia, setembro de 2003.

DOYLE, Gerard M. **Making networks work**. Dublin: Skillnets Training Networks Program, 2000.

DODSON M.; SMITH D.E. Governance for sustainable development: strategic issues and principles for indigenous australian communities. **Policy research**. nr. 250, 2003.

ESSER, K.; HELLEBRAND, W.; MESSER, D.; MEYER-STAMER, J. **Competitividade sistemática competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo. Estudios e Informes, 1994.

EVANS, Peter (org.) State-society synergy: government action and social capital in development. Berkeley, UC Berkeley, **International and Area Studies Publications**, 1997.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. ZYLBERSZTAJN, Decio. **Competitividade e organizações das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIEP. **Relação do Cadastro das empresas de confecções de artigos do vestuário e acessórios**. Cadastro Industrial, 2006.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Estruturas de propriedade, governança corporativa e estratégia empresarial. **Anais do 1º Encontro de Estudos em Estratégia**. Curitiba, 2003.

FUCCI-AMATO, Rita de Cássia; AMATO NETO, João. A influência do capital humano e do capital intelectual no desenvolvimento de aglomerações de empresas e redes de cooperação produtiva. **Journal Technology Management & Innovation** 2008, Volume 3, Special Issue.

FUCCI-AMATO, R. C.; AMATO NETO, J. 2006. Educational patterns and (re)qualification in the contemporary industry. Proceedings of the 17th. **Annual Conference of Production**

and Operations Management Society (POMS): OM in the New World Uncertainties. POMS, Boston. p. 01-13.

FUINI, Lucas Labigalini. A governança territorial no circuito das malhas do Sul de Minas Gerais. **Interações**, Campo Grande, v. 9, n. 2, p. 141-148, jul./dez. 2008.

FURTADO, J. **Limites e possibilidades do Brasil nas configurações produtivas globalizadas.** Pesquisa realizada pelo convênio GEEIN/ DE/ UNESP/ IPEA, Araraquara, São Paulo, 2000.

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

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism.** Westport: Praeger, 1994.

_____, Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. **Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho**, vol 4, no 6, p.101-127, 1998.

_____, International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 31-70. 1999.

_____, The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G., KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism.** 2.ed. Westport: Praeger, 2000.

_____, Globalization, employment, and economic development: a briefing paper. **Sloan Workshop.** Series in Industry Studies Rockport, Massachusetts, June 14-16, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GILSING, Victor. **Cluster governance:** how clusters can adapt and renew over time. Disponível em: <http://www.druid/confereces/winter2000/gilsing.pdf>. Acesso em: 23 de maio de 2008.

GOLDSMITH, Arthur A. Is governance reform a catalyst for development? **Blackwell Publishing.** Volume 20, Number 2, April 2007 , pp. 165-186.

GOMES, A. D.; PIZAIA, M. G. Arranjos produtivos locais – uma abordagem do setor Mínero-Metalúrgico no estado de Minas Gerais. ENEGEP, 2006: Fortaleza. **Anais.** Fortaleza, 2006.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo:** reestruturação e perspectivas. BNDES Setorial, nº 12, p. 17-50. Rio de Janeiro, set. 2001.

GRAÇA, Carlos Alberto. **Governança e inovação tecnológica em APLs:** um estudo de caso no APL calçadista de Birigui (SP) anos (1990-2000). Tese. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

GRANOVETTER, M.; CASTILLA, E.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C. M.; MILLER, W. F.; HANCOCK, M. G.; ROWEN, H. S. (Eds.). **The Silicon Valley Edge**. Stanford: Stanford University Press. 1992, p. 218-247.

_____, Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, vol 91, nr.3, November, pp. 481-510, 1985.

_____, Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. In: HALL, P. A.; SOSKICE, D.(eds.) **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. New York: Oxford University Press, p. 1-68, 2001.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 83-103, 1991.

HARDI, P. **The dashboard of sustainability**. Working paper. Winipeg, 2000.

HARDY, C., PHILLIPS, N., e LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of the interorganization collaboration. **Journal of Management Studies**, 40(2), 321-347. (2003).

HARDY, C.; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. Vol 3, 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004. **American Economic Review**, 74, 1984.

HIX, Simon .The study of the European Union II: the 'new governance' agenda and its rivals. **Journal of European Public Policy** nr.5, 1998.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **RAC, Edição Especial**, pg. 103-127, 2007.

HOLLINGSWORTH, R. & BOYER, R. **Contemporary capitalism: The Embeddedness of Institutions**, Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H.. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Discussion Paper**, n. 120, 2000.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial**. v. 03, n. 01, p. 37-51, 2007.

IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: Brasil 2004**/IBGE, Coordenação de Recursos Naturais e Estudos Ambientais e Coordenação de Geografia-Rio de Janeiro: IBGE, 2004 393 p.

IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: Brasil. 2008. Diretoria de Geociências (Estudos e Pesquisas). Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

IBGE, **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: Brasil 2002. Rio de Janeiro: 2002.

IBGE, **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: Brasil 2004 / IBGE. Diretoria de Geociências –Rio de Janeiro: IBGE, 195 p. Estudos e Pesquisas.

IBGE, **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: Brasil 2008. Rio de Janeiro: IBGE. 2008.

IDEME. Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual da Paraíba. **Indicadores especiais**. Disponível em: www.ideme.pb.gov.br. Acesso em 15 dez. 2007.

IEL, CNA e SEBRAE. Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira / IEL, CNA e SEBRAE. – Brasília: IEL, 2000.

IEMI. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: IEMI, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Atlas do Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de sustentabilidade para as empresas**. Série Cadernos de Governança Corporativa, vol. 4. São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Relatório Sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil 2000**. O Índice de Desenvolvimento Humano. Publicado para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Brasília, 2000.

JESSOP, Bob. The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. **International Social Science Journal** nr.155, 1998.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. “A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms”. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.

KLIJN, Eerik-Hans *et al.* Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. **Public Administration**. vol 73, 1995.

KOOIMAN, J. Governance. A social-political perspective. In: J. R. Grote e B. Gbikpi (eds.) **Participatory governance**. Political and societal implications. Opladen: Leske + Budrich, 2002, p. 71-96.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. In: **Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC**, Campos de Jordão, SP, 1992.

LASTRES, E. E. M.; CASSIOLATO, J.E. **Políticas para promoção de arranjos produtivos locais e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceitos vantagens e restrições e equívocos usuais.** Redesist, IE/UFRJ, 2001.

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

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos de sistemas produtivos e inovativos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE.** Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist. 2005.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LEFTWICH, Adrian. Governance, the state and the politics of development. **Development and Change.** vol. 25, nr. 2, 1994.

LEMOS, Cristina Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais.** Rio de Janeiro, 2003. Tese (COPE/UFRJ) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 22 de janeiro de 2010.

LEMOS, H. M. **A evolução da questão ambiental e o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: COPPE, 2005.

LIMA, Raquel José Casado de. **Os efeitos da liberalização comercial na indústria têxtil brasileira: um estudo de caso.** Dissertação. Programa de Pós-graduação em Ciências Econômicas. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2006.

LOORBACH, Derk. Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework. Erasmus University Rotterdam **Wiley Periodicals**, 2010.

LUPATINI, Márcio. **Relatório setorial final: setor têxtil e vestuário.** Financiadora de Estudos e Projetos FINEPE, 2007.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações.** São Paulo: Thomson, 2006.

MACHADO, S.A. **Dinâmica de arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira.** Tese de doutorado. Poli-USP, 2003.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Paris: Éditions. Zéro Heure, 2000.

MARKUSSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, v.5, nr. 2, Belo Horizonte, dez 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1985

MARTINS, M. F. **A influência dos índices de desenvolvimento sustentável na competitividade sistêmica:** um estudo exploratório no arranjo produtivo local de confecções em Campina Grande-PB. 2008. 216 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

MARTINS, M. F.; CÂNDIDO, G.A. **Índice de Desenvolvimento Sustentável – IDS dos Estados brasileiros e dos municípios da Paraíba.** Campina Grande: Sebrae, 2008.

MEADOWS, D. **Indicators and informations systems for sustainable development.** Hartland Four Corners: the sustainability institute, 1988.

MEYER-STAMER, J. *et al*, **Comprehensive modernization on in the shop floor:** a case study on the brazilian machinery industry, Berlin: Gennan Development Institute, 1991.

MEYER-STAMER, J. Micro-level innovations and competitiveness. **World Development**, Vol. 23. No. 1, Jan. 1995.

MEYER-STAMER, Jorg. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica.** Joinville: Fundação Empreender, 2000.

MESSNER, D. & STAMER, J. M. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. Institute for development and peace University of Duisburg, Feb. 2000.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, 12: 133-143. 1987.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAES, M. O. O conceito de rede na filosofia mestiça. **Revista Informare**, v. 6, n. 1, p. 12-20, 2000.

MYTELKA, I.; FARINELLI; F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness.** Rio de Janeiro, Set. 4-6, 2000, UNU/INTECH, 2000.

NORONHA, Eduardo G. TURCHI, Lenita. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais.** 2005. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: março de 2008.

NORTH, Douglass. Is it worth making sense of Marx? **Inquiry** 29:57-63, Oslo, 1986.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance.** New York: Cambridge University Press, 1990.

NOSSO FUTURO COMUM/Comissão Municipal sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**. vol.8 nr.3 São Carlos, Dez. 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. *In*: AMATO NETO, J. **Rede entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

PAINEL INTERGOVERNAMENTAL SOBRE MUDANÇA DE CLIMA – IPCC. **Mudança do clima 2007**: a base das ciências físicas. 10a sessão do Grupo de Trabalho I do IPCC, Paris, fevereiro de 2007.

PAIVA, C. O que são sistemas locais de produção. **In**: I Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PASSANEZI, Paula Meyer Soares, CONTADOR José Celso, CONTADOR, José Luiz.. Modelo de campos e armas da competição: competitividade de empresas varejistas **Revista BSP**, n. 2, jan./fev. 2007.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: 1959.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. Governance without government? rethinking public administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**. vol 8, nr.2, 1998.

POUILLAUDE, A. **Gouvernance et développement des micro-entreprises**: approche conceptuelle et méthodologique. Document de travail no 25, CED, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 1998. Bordeaux.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Clusters and the new economics of competition. **Havard Business Review**, vol. 76, n. 6, nov./dec. 1998.

_____, **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. Relatório. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NO NORDESTE – PRODETUR NE I. **Relatório Final do Projeto**, Dezembro, 2005.

PUTNAN, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAMÍREZ-RANGEL, H., Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: GUIMARÃES, N. A, MARTIN, S., **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: Editora SENAC, 2001, p. 149-175.

RIBEIRO, A. L. **Sistemas de indicadores de sustentabilidade para a Amazônia**. Tese. Universidade Federal do Pará, 2000. Disponível em: <http://www.geocities.com/adagenor> Acesso em: agosto de 2008.

RICHARDSON, G. The organization of industry. **Economic Journal**, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENAU, James N. **Governança sem governo**. São Paulo: UnB, 2002.

ROTHSTEIN, Bo; TEORELL, Jan. **What is quality of government?** a theory of impartial government institutions. Published Online. Vol 21 vol 2, pags 165 – 190, 2008.

SACKS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Ecodesenvolvimento e Meio Ambiente**. SP: Studio Nobel, 1993.

SANTOS, S. A. Modernização gerencial e tecnológica de pequenas empresas industriais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Anais**. São Paulo, 1997.

SANTOS, Gustavo Antonio Galvão dos; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens locacionais. In: **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**. Seminário: Arranjos Produtivos Locais como Instrumento de Desenvolvimento. BNDES, 2004.

SARKER, Partha Pratim. Governança eletrônica e em rede. In: **Desafios de Palavras: enfoques multiculturais sobre as sociedades da informação**. Disponível em: <http://vecam.org/article527.html/>. Acesso em 12 abr. 2008.

SCHMITZ, H. Small shoe makers and fordist Giants: tale of a supercluster. **Revista World Development**, Elsevier Science Ltd., v.23, n.1, p.9-28, 1995.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PRODUÇÃO. Relatório do Seminário Tecnologia Social e Economia Solidária: estratégias de formação e desenvolvimento local. 2008. Disponível em: <http://www.incubadoras-ts.org.br>. Acesso em 22 jun. 2010.

SILVA Christian Luiz da; SAES, Maria Sylvia M. A negociação da quase renda entre produtor e agroindústria: uma discussão teórica e aplicada na avicultura de corte paranaense. **Informe Gepec – Vol. 11, nr. 1, jan/jun, 2007**.

SMITH, G. **Deliberative democracy and the environment**. London: Routledge, 2003.

SPANGENBERG, Joachim H. Critérios integrados para elaboração do conceito de sustentabilidade. **Série Cadernos de Debate Brasil Sustentável e Democrático**. nr. 3. Rio de Janeiro: Projeto Brasil Sustentável e Democrático: FASE, 1999.

STAINSACK, Cristiane. **Governança em arranjos produtivos locais: experiências do Paraná**. Curitiba, Setembro de 2006. Disponível em: www.ielpr.org.br. Acesso em 20 Jun. 2008.

STAMER, J. M. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, p. 1-25, set. 2001.

STORPER, M.; HARRISON, B.. **Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s**. Research Policy, North-Holland, 1991, v. 20, n. 5.

STURGEON, Timothy J. Turnkey production networks: a new american model of industrial organization? **Berkeley Roundtable on the International Economy**, UC Berkeley, 1997.

_____. What really goes on in silicon valley? spatial clustering and dispersal in modular production networks. **Journal of Economic Geography**. Vol. 3 p. 199-225. 2002.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos produtivos locais no Brasil**. Campinas: IPEA/DISET, 2006.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. **In: Economia Aplicada**, out-dez., 2001, p. 695-717.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R. Governança de sistemas de MPME's em clusters industriais. **Texto apresentado no seminário internacional**. Rio de Janeiro, março de 2002.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato e SAMPAIO, Sergio. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de política, **Revista de Economia Política**, vol. 24, nr. 4 (96), São Paulo, outubro-dezembro/2002. Editora 34. São Paulo.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007.

TATSCH, Ana Lúcia. Conhecimento, aprendizagem, inovação e proximidade espacial: o caso do arranjo de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro (RJ), 7 (1), p.63-100, janeiro/ junho 2008.

TEIXEIRA, Rivanda M.; MORRISON, Alice. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, 2004.

TIERGARTEN Michele; ALVES, Carlos Alberto. A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Revista Universo Administração**. V.2, ano 2, p.61-74, jan/jun/2008.

TURETA, César. LIMA, Juvêncio Braga de. PAÇO-CUNHA, Elcemir. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 58-70, 2006.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável** - o desafio do século xxi. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2005.

_____, **Meio ambiente & desenvolvimento**. São Paulo: Senac, 2006.

WACKERNAGEL, Mathis. REES, Williams E. **Our ecological footprint**: reducing human impact on the earth. New Catalyst Bioregional Series, 1996.

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

WILLIAMSON, Oliver E. The economic analysis of institutions and organizations - in general and with respect to country studies. OECD Economics Department. **Working Papers** 133, OECD, Economics Department, 1993.

WILLIAMSON, Oliver E. Contested exchange versus the governance of contractual relations. **Journal of Economic Perspectives**, American Economic Association, vol. 7(1), pages 103-08, 1993a.

WILLIAMSON O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford, 1996.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: an introduction. **Economics**. Discussion Paper. No. 2007-3 | March 01, 2007.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n.1, p.14-21, jan./fev. 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOGUEL G, NOVICK, M; MARIN, A. Production network linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina, Danish Research Unit Industrial Dynamics (DRUID), **Electronic papers**. Denmark, 2001.

APÊNDICE I – INDICADORES DE COMPETITIVIDADE



Pesquisa realizada com tecnologia Sphinx - www.sphinxbrasil.com

Nº: _____

INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social

Origem do capital

Nacional Internacional

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ

Nº de funcionários próprios:

Endereço completo

Nº de funcionários terceirizados:

Telefone e fax

Número de funcionários que residem na cidade:

Responsável pelo preenchimento

Nº de funcionário de fora da cidade:

e-mail

Quantidade produzida (mensal/semanal)

Data de início da atividade (mês/ano)

Capacidade produtiva

Origem do proprietário

Classificação das Empresas em relação ao tamanho

Micro/pequena empresa Média empresa

Grande empresa

Origem do APL

Como começou a atividade de confecção aqui em Campina Grande?



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Processo Produtivo

Indique as fases do processo produtivo utilizado pela empresa na fabricação dos principais produtos:

	1	2	3
Compra de matéria-prima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação ou design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serigrafia ou bordado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tingimento ou clareamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acabamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embalagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expedição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Produto

Principal produto da empresa

Qual a principal matéria-prima

Equipamentos

Identifique os principais equipamentos utilizados no processo produtivo: Nome do equipamento, Função no processo, Tipo de tecnologia.

Empresas correlatas e de apoio - elos a montante

Localização dos principais Fornecedores de tecidos:

Localização dos principais fornecedores de equipamentos:

Localização dos principais fornecedores de aviamentos:

Localização dos principais fornecedores de componentes e acessórios:



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Localização dos principais fornecedores de serviços especializados:

Empresas correlatas e de apoio - elos a jusante

Como a produção é comercializada?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Fábrica | <input type="checkbox"/> Loja Própria |
| <input type="checkbox"/> Virtual | <input type="checkbox"/> Cadeia de lojas |
| <input type="checkbox"/> Outras Lojas | <input type="checkbox"/> Consignação |
| <input type="checkbox"/> Revendedor | <input type="checkbox"/> Outro |

Formas de comercialização

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Varejo | <input type="checkbox"/> Atacado |
|---------------------------------|----------------------------------|

Mercado de comercialização

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comércio local/estado | <input type="checkbox"/> Regional |
| <input type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Internacional |

Caso a empresa exporta, indique: Produtos; Países de destino; Formas de comercialização

Localização dos principais clientes:

Instituições de pesquisa, ensino e apoio

As instituições de apoio são atuantes junto as empresas de confecções?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| <input type="radio"/> Não respondeu | |

Indique: Instituição de apoio, o tipo de relação e a frequência da interação

Facções e terceirização

Quais as fases do processo produtivo que a empresa facciona?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Criação/ Design | <input type="checkbox"/> Modelagem |
| <input type="checkbox"/> Corte | <input type="checkbox"/> Serigrafia/bordados |
| <input type="checkbox"/> Costura | <input type="checkbox"/> Tingimento/clareamento |
| <input type="checkbox"/> Acabamento | <input type="checkbox"/> Embalagem |
| <input type="checkbox"/> Expedição | <input type="checkbox"/> Não facciona |

A empresa funciona como facção?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| <input type="radio"/> Não respondeu | |

Comentarios adicionais sobre as facções

A empresa utiliza a terceirização?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| <input type="radio"/> Não respondeu | |



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Quais atividades a empresa terceiriza?

- Limpeza Segurança
 Manutenção Outros
 Não terceiriza

Cooperação horizontal

Indique a forma de cooperação horizontal praticado pela empresa:

	1	2	3
Existência de relações cooperativas diversas entre empresas individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação através da formação de associações setoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identifique a forma de cooperação horizontal praticado pela empresa:

	1	2	3
Discutir problemas do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discutir estratégias para o setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhar experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhar equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovar em produtos e processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dividir o processo de fabricação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comente sobre os tipos de cooperação praticados?

Cooperação vertical

Identifique a forma de cooperação vertical praticado pela empresa:

	1	2	3
Cooperação com fornecedores de equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação com fornecedores de insumos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação com clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação com distribuidores e agentes de comercialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação com instituições de pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação através de aliança em toda cadeia produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comente sobre os tipos de cooperação vertical praticados?



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Relações sociais na comunidade

Qual a sua percepção sobre a comunidade em relação a:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nível de Confiança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interesse e Espírito de Participação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Qualidade de Vida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual a sua percepção em relação ao comportamento e ações da comunidade:

- | | 1 | 2 | 3 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A maioria das pessoas são honestas e confiáveis? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As relações entre pessoas são geralmente harmoniosas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As pessoas visam apenas seu próprio bem estar? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As pessoas contribuem (tempo e dinheiro) para desenvolvimento local? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Há ações coletivas visando a melhoria dos serviços públicos? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Todas as pessoas tem igual acesso aos serviços públicos? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Influência da empresa para a melhoria da comunidade:

- | | 1 | 2 | 3 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A empresa está ligada a algum programa social? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe alguma influência em decisões do governo local? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Exerce influência e pode contribuir para melhorar vidas das pessoas na comunidade? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Que grupos ou lideranças locais exercem o papel mais ativo ajudando e melhorando o bem-estar dos membros da comunidade?

Regime de incentivos e perspectiva do APL

Quais os benefícios que as empresas confecções têm em se instalar em Campina Grande?

Descreva possíveis fatores ou fragilidades que interferem no desempenho do APL:

Liste aspectos favoráveis ao desenvolvimento do APL:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Disponibilidade de mão-de-obra | <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos |
| <input type="checkbox"/> Localização | <input type="checkbox"/> Parcerias |
| <input type="checkbox"/> Disponibilidade de recursos | <input type="checkbox"/> Valorização do produto local |
| <input type="checkbox"/> Comercialização dos produtos no mercado externo | <input type="checkbox"/> Vocação econômica da região |
| <input type="checkbox"/> Baixos custos (transporte, matéria-prima, mão-de-obra) | <input type="checkbox"/> Disponibilidade e acesso a Fontes de financiamentos |
| <input type="checkbox"/> Crescimento da demanda pelos produtos | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Nenhum | |



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Vantagens de Localização

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Qualidade de vida | <input type="checkbox"/> Possibilidade de integração vertical |
| <input type="checkbox"/> Perfil empresarial da comunidade local | <input type="checkbox"/> Atuação de parceiros como setor público, associações de classe, instituições ou pessoas |
| <input type="checkbox"/> Condições de acesso à informação | <input type="checkbox"/> disponibilidade e custo dos transportes |
| <input type="checkbox"/> Disponibilidade e custo da mão-de-obra | <input type="checkbox"/> Disponibilidade e custo de água e energia |
| <input type="checkbox"/> Proximidade e suprimento de insumos e materiais | <input type="checkbox"/> Força de trabalho (aspectos qualitativos) |
| <input type="checkbox"/> Disponibilidade de Capital | <input type="checkbox"/> Proximidade e dimensão dos mercados consumidores |
| <input type="checkbox"/> Disponibilidade e custo de terrenos | <input type="checkbox"/> Custo de construção, montagem e manutenção |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Nenhuma |

Essa empresa tem outras instalações (Fábrica)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Local - APL de confecções de Campina Grande | <input type="checkbox"/> Em outra região do Estado |
| <input type="checkbox"/> Outro Estado | <input type="checkbox"/> Fora do País |
| <input type="checkbox"/> Não tem outra instalação | |

Sistema de Financiamento

A empresa conhece as linhas de financiamentos?

- sim não
 Não respondeu

Qual a principal fonte de financiamento que a empresa utiliza?

- Bancos privados Instituições Públicas
 Outros Nenhuma

As condições e formas de financiamentos foram adequados, quanto a:

- | | 1 | 2 | 3 |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Acesso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Taxas de juros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prazos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Garantias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quantidade de recursos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Nos últimos cinco anos, foram realizados investimentos para melhoria da capacidade produtiva em relação a:

- | | 1 | 2 | 3 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Investimentos para melhoria das instalações | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Investimentos para aquisição de novas instalações | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro tipo de investimento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Indique a fonte de financiamento utilizada

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Apenas recursos próprios | <input type="radio"/> Apenas recursos de terceiros |
| <input type="radio"/> Recursos próprios | <input type="radio"/> Não realizou investimentos |
| <input type="radio"/> complementados com recursos de terceiros | |

Estrutura de Custos

Faturamento bruto em reais (mensal)

Faturamento mercado interno e externo

Percentual de custos em relação ao faturamento



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Quais os principais itens de custo

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Matéria-prima | <input type="checkbox"/> Transporte |
| <input type="checkbox"/> Mão-de-obra | <input type="checkbox"/> Energia+combustível |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Não respondeu |

Desenvolvimento de produtos

O desenvolvimento de produtos é feito por:

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pessoal da própria empresa | <input type="checkbox"/> Terceiros |
| <input type="checkbox"/> Não respondeu | |

Quais as fontes de informação utilizadas para desenvolvimento de produtos/design?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Visita a feiras na região | <input type="checkbox"/> visita a feiras em outras regiões |
| <input type="checkbox"/> visita a feiras no exterior | <input type="checkbox"/> Catálogos e revistas |
| <input type="checkbox"/> Especificações dos clientes | <input type="checkbox"/> Desenvolvido por um design |
| <input type="checkbox"/> Outros produtos | <input type="checkbox"/> Pesquisas de mercado |
| <input type="checkbox"/> outros | <input type="checkbox"/> Nenhuma |

Caso a empresa exporte, existem diferenças no desenvolvimento de produtos para mercado interno e externo?

- Sim Não
 Não Exporta

Quais?

Identifique os fatores que diferenciam o produto da empresa

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Preço | <input type="checkbox"/> Qualidade |
| <input type="checkbox"/> Marca | <input type="checkbox"/> Design |
| <input type="checkbox"/> Serviços | <input type="checkbox"/> pós-venda |
| <input type="checkbox"/> Prazos de entrega | <input type="checkbox"/> outro |
| <input type="checkbox"/> Nenhum | |

Qual o preço médio do produto (principal) comercializado?

Produção

Formas de produção

- Sob encomenda Para estoque

Qual o nível médio de Estoque?

Tipo de sistema de produção?

- Manual Mecânico
 Informatizado

O sistema atende as necessidades de produção da empresa?

- Sim não
 Não respondeu

Justifique sua resposta

Quais os problemas mais frequentes vivenciados pela empresa no processo produtivo. Enumere (de 1 até 3) de acordo com a frequência

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Acúmulo de material em processo | <input type="checkbox"/> desperdícios |
| <input type="checkbox"/> Defeito no produto em elaboração | <input type="checkbox"/> Retrabalho |
| <input type="checkbox"/> Paradas no processo mão-de-obra sem qualificação | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Nenhuma | |

A empresa acredita que é possível melhorar o processo produtivo?

- Sim Não
 Não respondeu



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

O que é necessário fazer para melhorar o processo produtivo?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Capacitação/treinamento | <input type="checkbox"/> Investimentos em máquinas e equipamentos |
| <input type="checkbox"/> Ampliar o quadro de funcionários | <input type="checkbox"/> Ampliar as instalações |
| <input type="checkbox"/> Melhorar o layout | <input type="checkbox"/> Outro |
| <input type="checkbox"/> Nenhum | |

Quais os principais problemas que interferem no desempenho produtivo?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de padronização da qualidade | <input type="checkbox"/> Falta mão-de-obra qualificada |
| <input type="checkbox"/> Sistema obsoleto | <input type="checkbox"/> Quebras de máquinas |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Nenhum |

Inovação

Nos últimos 5 anos, que tipo de inovação a empresa realizou?

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Processo | <input type="checkbox"/> Produto |
| <input type="checkbox"/> Gestão | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Nenhuma | |

Quais as tecnologias de gestão utilizadas pela empresa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ISO 9000 | <input type="checkbox"/> Selo ambiental |
| <input type="checkbox"/> Kanban | <input type="checkbox"/> 5 S - organização/limpeza |
| <input type="checkbox"/> Qualidade total | <input type="checkbox"/> CAD/CAM |
| <input type="checkbox"/> Lay out | <input type="checkbox"/> PCP |
| <input type="checkbox"/> Desenho técnico | <input type="checkbox"/> Redução de estoques em processo |
| <input type="checkbox"/> Engenharia e racionalização de produtos | <input type="checkbox"/> Manutenção preventiva |
| <input type="checkbox"/> Produção com qualidade assegurada | <input type="checkbox"/> Redução do set-up |
| <input type="checkbox"/> Uso CEP | <input type="checkbox"/> Grupos de Melhoria - GMs |
| <input type="checkbox"/> Células de produção | <input type="checkbox"/> Just in Time |
| <input type="checkbox"/> Mini-Fábrica | <input type="checkbox"/> Nenhuma |

Foi realizado alguma inovação tecnológica na empresa

- Sim não
 não respondeu

Identifique as principais inovações tecnológicas ocorridas na empresa: o equipamento antigo, equipamento substituto e sua função no processo produtivo

Quais os benefícios obtidos com a inovação tecnológica

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Controle da produção |
| <input type="checkbox"/> Redução de mão-de-obra | <input type="checkbox"/> Redução dos custos de produção |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Nenhum |

Qual a fonte de informações mais frequente para o processo de inovação em relação aos equipamentos e organização da produção.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vendedores | <input type="checkbox"/> Feiras |
| <input type="checkbox"/> Workshops de produtores | <input type="checkbox"/> Clientes |
| <input type="checkbox"/> Fornecedores | <input type="checkbox"/> Agentes de exportação |
| <input type="checkbox"/> Publicações especializadas | <input type="checkbox"/> Visita a outras empresas do APL |
| <input type="checkbox"/> Consultores | <input type="checkbox"/> Trabalhadores de outras empresas |
| <input type="checkbox"/> Visita a outras empresas fora do APL | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> Ocasões sociais (clubes) | <input type="checkbox"/> Instituições locais |
| <input type="checkbox"/> Outros | <input type="checkbox"/> Nenhuma |

Recursos Humanos

Quem gerencia o negócio?

- | | |
|---|-------------------------------|
| <input type="radio"/> Proprietário | <input type="radio"/> Gerente |
| <input type="radio"/> Proprietário/ Gerente | <input type="radio"/> Outros |

Quantas pessoas da família do proprietário trabalhando na empresa?



INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Indique a quantidade de funcionário por setor: vendas, administração e Produção:

Indique a quantidade de funcionários por nível de escolaridade:

Quanto a qualificação e treinamentos:

	1	2	3
O empresário transmite a seus funcionários informações básicas sobre a empresa, recebe sugestões e críticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera importante capacitar os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove regularmente treinamento e desenvolvimento de seus funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encaminha funcionários para realização de cursos em instituições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um comprometimento da maioria dos funcionários com a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe estímulos a produtividade, iniciativa, criatividade e inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe problema de escassez de mão-de-obra?

- sim
 não
 Não respondeu

Como resolve esse problema?

Quanto aos funcionários que são afastados das empresas, o que normalmente acontece

- Montam seu próprio negócio
 Buscam outras empresas locais para trabalhar
 Outros
 Não respondeu

Observações Adicionais

APÊNDICE II - IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA
QUESTIONÁRIO -EMPRESAS

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO – CÓDIGOS A SEREM UTILIZADOS

0 = NUNCA/ 1 = POUCO/ 2 = REGULARMENTE/ 3 = MUITO/ 4 = SEMPRE

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL _____

ENDEREÇO _____

ENTREVISTADO _____

E-MAIL _____

1. A empresa recorre sempre às estratégias de terceirização e subcontratação de modo a torná-la mais flexível para atender as demandas do ambiente externo.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

2. O mercado de atuação da empresa é caracterizado pela mudança rápida na preferência dos consumidores, pela rápida evolução dos conhecimentos e pela adoção frequente de novas tecnologias por parte dos concorrentes.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

3. Os produtos comercializados pela empresa apresentam alto grau de obsolescência o que resulta em ciclos de vida curtos.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4
		2		

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

4. Os produtos e/ou mercados atendidos pela empresa apresentam elevado grau de sazonalidade.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

5. O mercado atendido pela empresa apresenta um quadro de clientes com alto grau de exigência/necessidade de produtos/serviços diferenciados que demandam mudanças freqüentes em seus processos produtivos.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

6. Para que essas necessidades sejam atendidas se faz necessário que as empresas adotem atividades compartilhadas que favoreçam a troca de ideias e difusão de informações entre os membros da rede.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

7. Em decorrência das exigências do mercado a empresa compartilha equipamentos com outras empresas de modo a melhorar sua capacidade de adequação e reduzir custos.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

8. A empresa interage com outros atores (concorrentes, instituições de apoio, associações e sindicatos) para facilitar a identificação de novas oportunidades e geração de novas ideias.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

9. A empresa participa de algum tipo de associação/cooperação com outras empresas.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

10. A empresa possui interação com seus concorrentes.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

11. Essas interações são avaliadas como positivas para a empresa.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

12. Tipo de relação que a empresa estabelece com os seguintes atores:

Tipos de relações estabelecidas	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Instituições
Troca de ideias e informações				
Desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos ou processos				
Compartilhamento de equipamentos				
Treinamento de funcionários				
Ações conjuntas de marketing				
Central de compras				
Compra de insumos ou equipamentos				
Identificação de oportunidades e geração de novas ideias				

Não estabelece. Por quê?.....

13. Qual a frequência dessas interações?

Atores com os quais a empresa estabelece relações	NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4
CLIENTES					
FORNECEDORES					
CONCORRENTES					
INSTITUIÇÕES					

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

14. Em sua opinião a frequência dessas interações favorece:

Benefícios gerados pela frequência nas relações entre os atores	NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4
Presença de respeito e atenção à opinião alheia.					
Compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede					
Interação entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento					
Diminuição de conflitos entre as partes					

Diferenças de poder entre os atores					
Transmissão das informações a todos os membros da rede					
Outros, especifique.....					

Que tipo de informação é trocada entre os membros da rede?

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

15. Essas interações favorecem melhoria em relação às atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias expostas pelos integrantes da rede, o que resulta numa melhoria na capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

16. Essas interações estimulam o compartilhamento de experiências entre os membros da rede.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

17. São utilizados critérios com relação à escolha dos parceiros para o desenvolvimento das atividades realizadas em conjunto.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

Quais os critérios utilizados? Qual o objetivo da utilização desses critérios?

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

18. São adotados parâmetros de comportamento considerados aceitáveis entre os membros da rede.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

19. Identifique as principais fontes de informação/conhecimentos especializados que a empresa utiliza.

Principais fontes de informação/conhecimentos que a empresa utiliza destacando seu grau de importância	NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4
Experiências anteriores da equipe					
Consultorias especializadas					
Universidades e centros tecnológicos					
Publicações especializadas/ Catálogos técnicos					
Troca de informação com empresas (clientes, fornecedores...)					
Congressos e feiras comerciais e industriais do setor					
Parcerias com instituições de apoio (SEBRAE, SENAC, SENAI entre outras)					
Outros, especifique.....					

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

20. A empresa mantém relacionamento colaborativo com instituições de ensino, pesquisa e apoio aos processos produtivos e de gestão.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

21. Para a empresa as instituições universitárias atuam com qualidade e representam um insumo fundamental para a competitividade do setor

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

22. A empresa procura disseminar informações que facilitem a interação com colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros (*Stakeholders*)

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

23. São estabelecidas punições para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

24. É exigida reciprocidade dos participantes para que eles façam parte da rede. (Exigir que o membro coopere, forneça informações...)

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

25. O nível de confiança entre os integrantes da rede (clientes, concorrentes, associações, instituições de apoio, governo) é elevado:

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro ou indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

26. O nível elevado de confiança entre os membros de uma rede favorece as transações entre os mesmos.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

27. Para o estabelecimento de ações em parceria são buscadas informações sobre comportamentos passados de modo a elevar o nível de confiança entre os membros.

NUNCA 0	POUCO 1	REGULARMENTE 2	MUITO 3	SEMPRE 4

COMENTÁRIOS ADICIONAIS:

APÊNDICE III
IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA
ROTEIRO DA ENTREVISTA – INSTITUIÇÕES

1. A instituição participa de algum tipo de associação/cooperação com empresas do setor de confecções? Quais as vantagens conseguidas com essas parcerias? Qual o tipo de relação que a instituição estabelece com as empresas locais?
2. Essas interações são avaliadas como positivas?
3. Qual a frequência dessas interações?
4. Essa interação favorece o fortalecimento para solicitações de ações que visem o desenvolvimento comum?
5. Essas interações estimulam o compartilhamento de experiências entre os membros da rede?
6. Que tipo de informações são trocadas entre os membros da rede?
7. Essas interações favorecem melhoria em relação às atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias expostas pelos integrantes da rede, o que resulta numa melhoria na capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros?
8. São utilizados critérios com relação à escolha dos parceiros para o desenvolvimento das atividades realizadas em conjunto.
9. Quais os critérios utilizados? Qual o objetivo da utilização desses critérios?
 1. São adotados parâmetros de comportamento considerados aceitáveis entre os membros da rede? Quais as principais fontes de informações sobre esses comportamentos?
10. A instituição procura disseminar informações que facilitem a interação com empresas, cooperativas, associações e outras instituições de apoio? Quais os meios utilizados para a disseminação dessas informações?
11. Quais os mecanismos utilizados para socializar (entrosar) os atores participantes da rede? Com que frequência esses mecanismos são utilizados?
12. São estabelecidas punições para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede.
13. É exigida reciprocidade dos participantes para que eles façam parte da rede. (Exigir que o membro coopere, forneça informações)?
14. Qual o nível de confiança entre os integrantes da rede (clientes, concorrentes, associações, instituições de apoio, governo)?
15. Em sua opinião um nível elevado de confiança entre os membros de uma rede favorece as transações entre os mesmos?
16. Para o estabelecimento de ações em parceria são buscadas informações sobre comportamentos passados de modo a elevar o nível de confiança entre os membros?
17. A atuação em forma de parceria com as empresas locais contribuem para a melhoria da competitividade dessas empresas e conseqüentemente para o desenvolvimento local?

APÊNDICE IV
IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA
ROTEIRO DA ENTREVISTA – COOPERATIVAS/ASSOCIAÇÕES

2. São utilizadas estratégias de associação/cooperação com outros atores (concorrentes, instituições de apoio)? Quais as vantagens conseguidas com essas parcerias? Que tipos de relações são estabelecidas?
3. Essas interações são consideradas positivas? Por quê?
4. Qual a frequência dessas interações?
5. Essa interação favorece o fortalecimento para solicitações de ações que visem o desenvolvimento comum?
6. São utilizados critérios com relação à escolha dos parceiros para o desenvolvimento das atividades realizadas em conjunto?
7. Quais os critérios utilizados? Qual o objetivo da utilização desses critérios?
8. São adotados parâmetros de comportamento considerados aceitáveis entre os membros da rede? Quais as principais fontes de informações sobre esses comportamentos?
9. A cooperativa/associação mantém relacionamento colaborativo com instituições de ensino, pesquisa e apoio aos processos produtivos e de gestão?
10. Para a cooperativa/associação as instituições universitárias atuam com qualidade e representam um insumo fundamental para a competitividade do setor?
11. Quais os mecanismos utilizados para socializar (entrosar) os atores participantes da rede? Com que frequência esses mecanismos são utilizados?
12. São estabelecidas punições para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede.
13. É exigida reciprocidade dos participantes para que eles façam parte da rede. (Exigir que o membro coopere, forneça informações)?
14. Em sua opinião um nível elevado de confiança entre os membros de uma rede favorece as transações entre os mesmos?
15. Para o estabelecimento de ações em parceria são buscadas informações sobre comportamentos passados de modo a elevar o nível de confiança entre os membros?
16. A atuação em forma de parceria com as empresas locais contribuem para a melhoria da competitividade dessas empresas e consequentemente para o desenvolvimento local?