

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**JOSIANE MINUZZI**

**DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PARA  
IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS DA GOVERNANÇA  
ENDÓGENA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

**Tese de Doutorado**

Florianópolis, Fevereiro de 2011.



JOSIANE MINUZZI

**DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PARA  
IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS DA GOVERNANÇA  
ENDÓGENA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Tese apresentada como requisito à obtenção de grau de Doutor em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.**  
**Co-orientador: Prof. Paulo da Cruz F. dos Santos, Dr.**

Florianópolis, Fevereiro de 2011.

## Ficha catalográfica

M668d Minuzzi, Josiane

Desenvolvimento de metodologia para identificar Competências da governança endógena de arranjos produtivos Locais [tese] / Josiane Minuzzi ; orientador, Nelson Casarotto Filho, co-orientador, Paulo da Cruz Freire dos Santos. - Florianópolis, SC, 2011.

190 p.: il., grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Planejamento da produção. 3. Governança corporativa. 4. Desempenho. I. Casarotto Filho, Nelson. II. Santos, Paulo da Cruz Freire dos. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. IV. Título.

CDU 658.5

JOSIANE MINUZZI

**DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PARA  
IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS DA GOVERNANÇA  
ENDÓGENA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Esta tese foi julgada e aprovada como requisito para obtenção do Título de "Doutor em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2011.

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.  
Orientador

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.  
Presidente da Banca – UFSC

---

Prof. Paulo C. F. dos Santos, Dr.  
Examinador – UFAL

---

Prof. Anacleto A. Ortigara, Dr.  
Examinador – UNOESC

---

Profa. Joseane Pontes, Dra.  
Examinadora – UTFPR

---

Prof. Osny T. Ribas Junior, Dr.  
Examinador – UNISUL

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Nelson Casarotto Filho agradeço por ter aceito ser meu orientador e por ter me acompanhado durante estes quatro anos proporcionando a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Paulo da Cruz da Cruz Freire dos Santos, co-orientador, que há muito é merecer da minha gratidão, pelo desprendimento em compartilhar seu conhecimento e importantes contribuições que auxiliam a aperfeiçoar os trabalhos que venho realizando.

Aos Professores Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Paulo da Cruz Freire dos Santos, Anacleto Angelo Ortigara, Joseane Pontes e Osny Taborda Ribas Junior, agradeço por concordarem em fazer parte da Banca de examinadores e pelas contribuições que certamente valorizam esta tese.

Ao CNPq pelo apoio financeiro recebido nos primeiros anos e ao SEBRAE/SC pelas horas disponibilizadas para desenvolver minha pesquisa no último ano.

Um agradecimento especial a todos os entrevistados, que disponibilizaram seu tempo e conhecimento para contribuir com a pesquisa.

Agradeço a minha família, meu namorado e a todos os amigos pelo apoio, carinho e compreensão.

## RESUMO

Este trabalho desenvolve uma metodologia para identificar as principais competências necessárias aos membros da governança endógena de Arranjos Produtivos Locais (APLs), segundo integrantes pesquisados; bem como revela seus papéis, quais as ações desenvolvidas por um membro da governança de um APL, utilizando-se de casos no estado de Santa Catarina. Identificadas as principais competências propõem-se um framework para análise da governança. Para elaboração desta metodologia, além das informações obtidas com os membros da governança, foi utilizado como referência, material coletado em pesquisa bibliográfica sobre o tema, abordando: arranjos e suas denominações, arranjos produtivos locais, governança, governança endógena e competências. Este trabalho, resultante de uma pesquisa de natureza aplicada com uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), abrangeu os APLs: de Malacocultura da Grande Florianópolis, de Vinhos de Altitude da Serra Catarinense, de Calçados de São João Batista e o Metal-mecânico da região de Joinville. Os APLs foram selecionados por sua representatividade e por se encontrarem em diferentes fases de organização. Nestes APLs foram realizadas entrevistas em profundidade e aplicados questionários com escala tipo Likert, a vinte membros da governança endógena. Os resultados apontaram a existência de 16 competências e 13 papéis desempenhados pela governança. As 16 competências, organizadas em ordem de importância são consideradas necessárias para que a governança endógena possa desenvolver os 13 papéis com desenvoltura. Os resultados permitiram construir uma matriz que indica quais competências são mais importantes para determinado papel ou ação. Com a metodologia proposta espera-se que a governança possa melhor se orientar quanto às quais ações são prioritárias e quais as competências serão necessárias para executá-las.

**Palavras chave:** arranjos produtivos locais, governança endógena, competências.

## ABSTRACT

### **Development of methodology to identify competencies of endogenous governance in local production systems.**

The present work develops a methodology to identify the main needed competencies to the members of endogenous governance of Local Production Systems (LPS), according to researched members; as well reveals the member's roles, what actions are developed by a member of the governance of a LPS, using cases from the state of Santa Catarina. After the main competences are identified, a governance analyses framework is proposed. For elaborating this methodology, besides the information obtained from members of the governance, reference materials collected in the literature about the topic were used, approaching: clusters and their denominations, local production systems, governance, endogenous governance and competencies. This work, result from a research of applied nature with qualitative and quantitative approach, and covered the following LPS: Clam Production from the greater Florianopolis region, Altitude Wines from Santa Catarina mountain range region, Shoe Manufacturing from São João Batista and Metal Mechanic from Joinville region. The local production systems were selected by their representativeness and because they were in different organizational stages. In these clusters (LPS) were realized in-depth interviews and applied Likert scale questionnaires to twenty members of the endogenous governance. Results have indicated the existence of 16 competencies and 13 roles performed by the governance. These 16 competencies, arranged in order of importance, are considered necessary that the endogenous governance can develop, in an easier fashion, the 13 roles. The results allowed building a matrix that indicates which competencies are more important for a certain role or action. With the proposed methodology is expected that the governance may be able to best guide itself regarding the actions that are priorities and the necessities competencies to execute them.

**Key-words:** local production systems, endogenous governance, competences.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Etapas da Pesquisa.....	28
Figura 2 - Elementos importantes para um arranjo produtivo local. ....	49
Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. ....	71
Figura 4 - Sistematização da análise das competências da governança endógena de um APL. ....	94
Figura 5 – Relações entre os temas abordados na pesquisa. ....	158
Figura 6 – Competências e papéis da governança endógena de APLs catarinenses. ....	159

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia de APLs de acordo com sua importância .....	51
Quadro 2 – Competências essenciais vs. competências individuais (posto de trabalho).....	66
Quadro 3 – Conceito norte-americano de competências.....	67
Quadro 4 – Conceito francês de competências.....	68
Quadro 5 – Competências para o profissional.....	71
Quadro 6 – Competências gerenciais para Schein. ....	74
Quadro 7 – Competências gerenciais para Spencer e Spencer.....	75
Quadro 8 – Competências de inteligência emocional para Boyatzis e Sala.....	77
Quadro 9 – Competências dos supervisores de produção (gerentes de nível médio). ....	78
Quadro 10 – Comparação dos quatro principais dicionários de competências.....	83
Quadro 11 – Oito papéis da liderança gerencial e respectivas competências chave.....	84
Quadro 12 – Competências x ações da governança, propícias a boa governança .....	160

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Condição dos respondentes .....	103
Tabela 2 – Número de respondentes por arranjo produtivo local.....	104
Tabela 3 – Representar os interesses do grupo perante a comunidade e governo.....	104
Tabela 4 – Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros .....	105
Tabela 5 – Estimular o associativismo por meio da troca de experiências .....	106
Tabela 6 – Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo .....	106
Tabela 7 – Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas .....	107
Tabela 8 – Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos ..	107
Tabela 9 – Promover ou apoiar formação e capacitação de mão-de-obra do APL .....	108
Tabela 10 – Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local .....	108
Tabela 11 – Identificar formas e fontes de financiamento para o setor	109
Tabela 12 – Disponibilizar informações do setor para as empresas do APL .....	110
Tabela 13 – Apoiar convênios diversos .....	110
Tabela 14 – Organizar eventos técnicos e comerciais .....	111
Tabela 15 – Organizar seminários e reuniões entre os participantes do APL .....	111
Tabela 16 – Oferecer serviços de certificação aos produtos do APL..	112
Tabela 17 – <i>Ranking</i> das ações da governança endógena de APLs ....	113
Tabela 18 – <i>Ranking</i> das competências da governança endógena dos APLs Catarinenses .....	142
Tabela 19 – Pontos fortes do APL de malacocultura da grande Florianópolis .....	145
Tabela 20 – Pontos fracos do APL de malacocultura da grande Florianópolis .....	145
Tabela 21 – <i>Ranking</i> das competências da governança endógena do APL de malacocultura .....	146
Tabela 22 – Pontos fortes do APL de Vinhos de altitude da Serra Catarinense .....	148
Tabela 23 – Pontos fracos do APL de Vinhos de altitude da Serra Catarinense .....	148

Tabela 24 – <i>Ranking</i> das competências da governança endógena do APL de Vinhos .....	149
Tabela 25 – Pontos fortes do APL de Calçados de São João Batista ..	150
Tabela 26 – Pontos fracos do APL de Calçados de São João Batista .	151
Tabela 27 – <i>Ranking</i> das competências da governança endógena do APL de calçados .....	152
Tabela 28 – Pontos fortes do APL Metal-mecânico de Joinville .....	153
Tabela 29 – Pontos fracos do APL Metal-mecânico de Joinville.....	153
Tabela 30 – <i>Ranking</i> das competências da governança endógena do APL Metal-mecânico.....	154

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Contextualização e Importância do Tema.....	16
1.2 Definição do Problema .....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo Geral .....	20
1.3.2 Objetivos Específicos .....	20
1.4 Contribuição e Relevância do Estudo.....	21
1.4.1 Originalidade, Ineditismo e Limitações do Estudo.....	25
1.5 Procedimentos Metodológicos.....	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 Redes de Empresas e Arranjos Produtivos Locais.....	30
2.1.1 O Precursor: Alfred Marshall .....	31
2.1.2 Distritos Industriais Italianos .....	34
2.1.3 Clusters, Aglomerados, Redes de Empresas e Sistemas de Inovação.....	38
2.1.4 Arranjos Produtivos Locais .....	46
2.2 Governança.....	52
2.2.1 Governança Endógena de Arranjos Produtivos Locais.....	57
2.3 Competências Individuais e Competências Gerenciais .....	64
3. METODOLOGIA e enquadramento metodológico .....	87
3.1 Enquadramento da Pesquisa .....	87
3.1.1 Natureza da Pesquisa .....	88
3.1.2 Forma de abordagem do problema .....	88
3.1.3 Caracterização da Pesquisa .....	89
3.1.4 Procedimentos técnicos utilizados .....	90
3.2 População e Amostra .....	92
3.3 Desenvolvimento de Metodologia para identificar as competências da Governança Endógena.....	93
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	95
4.1 Apresentação dos Arranjos Produtivos Locais abordados .....	96
4.1.1 APL de Malacocultura da Grande Florianópolis .....	96
4.1.2 APL de Vinhos da Serra Catarinense .....	97
4.1.3 APL de Calçados de São João Batista .....	99
4.1.4 APL Metal Mecânico de Joinville .....	100
4.2 Apresentação dos dados do questionário – papéis da Governança Endógena de APLs .....	102
4.3 Competências da Governança Endógena de APLs de Santa Catarina.....	114

4.3.1 Apresentação das competências e seus conceitos na percepção dos entrevistados.....	114
4.3.2 A quantificação das competências, sua ênfase na percepção dos entrevistados .....	142
4.4 Pontos fortes e fracos de cada APL e suas competências .....	144
4.4.1 Pontos fortes e fracos, e competências do APL de Malacocultura .....	144
4.4.2 Pontos fortes e fracos, e competências do APL de Vinhos....	147
4.4.3 Pontos fortes e fracos, e competências do APL de Calçados femininos .....	150
4.4.4 Pontos fortes e fracos, e competências do APL Metal-mecânico .....	152
4.5 Análise das competências da governança endógena de APLs Catarinenses .....	155
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	166
5.1 Considerações sobre a pesquisa .....	166
5.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros .....	168
REFERÊNCIAS .....	170
APÊNDICE A .....	184
Modelo de roteiro da entrevista em profundidade .....	184
APÊNDICE B .....	187
Âmbito de atuação da governança .....	187
APÊNDICE C .....	188
Cruzamentos das competências com as ações da governança .....	188

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem nos cenários econômicos e sociais emergem como uma necessidade frente ao esgotamento do sistema “fordista” de produção em massa, e menos sensível a atender às demandas mais diversificadas, praticamente customizadas (LÈVESQUE *et al.*, 1996).

Essa realidade vivida pelas empresas, e pelos países ou regiões onde elas estão localizadas, aplica-se a qualquer que seja o seu tamanho; independente da quantidade de empregados, ou do faturamento alcançado, elas estão buscando alternativas de sobrevivência no mercado para superar dificuldades e crescer (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005).

Entretanto, as pequenas empresas é que sofrem, desde meados dos anos sessenta, com as mudanças ocorridas no mercado, produtos e sistemas produtivos; devido principalmente à abertura da economia e globalização dos mercados.

Tais mudanças instigaram remodelações e inovações organizacionais propondo às pequenas empresas condições de competir através da formação de alianças que visam somar esforços em ações que demandam de uma produção diferenciada e capacidade de inovar; objetivando assim, sustentabilidade e viabilidade competitiva para si e suas aliadas (PORTER; STERN, 2001).

Tem sido observado que a competitividade de alguns países ou regiões está vinculada a atividades comuns concentradas em um mesmo território. Porter (2000, 2003) argumenta que um dos principais fatores da competitividade é a existência de aglomerados produtivos ou pólos econômicos, geralmente formados por empresas de pequeno porte e seus agentes econômicos.

Esse cenário, uma resposta à crise do modelo de produção em massa, leva a compreender a emergência dos arranjos produtivos. Na fase de transição do modelo *fordista* de produção, marcada por mudanças tecnológicas e organizacionais, a literatura procura mostrar que enquanto grandes empresas atravessavam dificuldades, arranjos de empresas de pequeno porte interconectadas, desenvolviam-se com maior flexibilidade e dinamismo (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004; SUZIGAN *et al.*, 2006). Uma proposta que comprovou sua viabilidade.

## 1.1 Contextualização e Importância do Tema

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) cada vez mais têm sido foco de análises de seu desenvolvimento, devido primordialmente, à flexibilidade e à habilidade de adaptação às exigências e demandas do mercado. Outro ponto a ser considerado é o potencial que tais empresas apresentam de geração de empregos e distribuição de renda, impactando diretamente no crescimento e desenvolvimento regional.

Entretanto, estas organizações encontram dificuldades que, de acordo com a EURADA – Associação Européia de Agências de Desenvolvimento – (2002), podem ser amenizadas com a articulação de alianças que busquem encontrar e implementar soluções para os seus principais problemas, como: dificuldade no acesso a insumos, créditos e financiamentos, dificuldade no acesso à tecnologia de ponta, falta de recursos para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), divulgação e promoção de venda de seus produtos, dificuldade nas negociações com fornecedores e grandes clientes.

As matrizes deste modelo de aliança concentram-se, principalmente, nos distritos industriais do norte da Itália, como por exemplo, o “modelo Emiliano”, responsável pelo crescimento e desenvolvimento econômico da região da Emilia Romagna, o qual já atraiu estudiosos e pesquisadores de vários países. É um modelo de progresso formado por empresas de estrutura familiar com poucos empregados, organizadas em cooperativas promovidas por governos locais, com um alto grau de coordenação. Progresso esse obtido pela cooperação, divisão de tarefas, inovação, interação e associativismo entre MPE's (LASTRES *et al*, 1999; ZALESKI, 2000; RINALDI, 2005; IAMMARINO; McCANN, 2006).

Zaleski (2000), afirma ainda que tal modelo é um exemplo do avanço que pode ser obtido implementando-se estratégias de desenvolvimento regional que favoreçam as Pequenas e Médias Empresas (PME's) existentes no território. Ressalta-se que o fortalecimento desta aliança, seja na formação de *clusters*, arranjos produtivos locais e outros, contribui para a alavancagem do desenvolvimento regional como um todo.

Os ganhos de economia responsáveis pela eficiência coletiva, podem ocorrer de forma incidental, ou ainda através de ações conjuntas estrategicamente deliberadas entre as empresas e entre estas e o setor público; tais como: compra de matéria-prima, cursos de capacitação e formação profissional conjunta, organização de consórcios de

exportação, instituição de centros tecnológicos e laboratórios de uso coletivo, contratação de serviços especializados, criação de cooperativas de crédito, entre outros.

Inseridas nesse contexto, algumas regiões brasileiras estão trilhando seu caminho na busca de alianças, como já ocorre há algum tempo na Itália. Alguns caminhos são semelhantes; outros, diferentes, por conta de vários fatores, como cultura, “atmosfera industrial”, recursos naturais, tecnologia, capital humano e financeiro. O conceito de “atmosfera industrial” é entendido, nas palavras de Rabelotti (1995, p. 35), como “formas explícitas e implícitas de colaboração e interação entre agentes econômicos locais dentro dos distritos, enquanto aumentam a produção local e, às vezes, a capacidade de inovação”.

Essas alianças ou formações consistem em concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas que operam num mesmo setor. Elas recebem várias denominações, de acordo com seu nível de envolvimento, tais como: aglomerados produtivos (clusters), sistemas produtivos locais, redes de empresas, distritos industriais, arranjos produtivos locais (APL), entre outros (CASAROTTO; PIRES, 2001), de acordo com as peculiaridades e características principais de cada caso.

No Brasil, as concentrações geográficas ainda que não totalmente desenvolvidas, apesar de não proporcionarem aos agentes envolvidos todos os benefícios que são fornecidos às empresas inseridas em concentrações completas, a exemplo das concentrações italianas, tendem a oferecer às empresas algumas vantagens em relação àquelas que atuam de forma isolada. Nas mais estruturadas, segundo Carvalho Jr. e Cunha (2007), ocorrem as chamadas economias de aglomeração, oriundas das interações que são facilitadas pela proximidade de agentes, tais como organizações produtoras, distribuidores, fornecedores, prestadoras de serviços, instituições de ensino e pesquisa, mão-de-obra qualificada de acordo com a vocação regional e organizações de apoio e suporte ao interesses do pólo.

Para Cunha (2006, p. viii) a principal diferença entre arranjos produtivos mais desenvolvidos e os que ainda não alcançaram um nível desejado consiste “nos graus de divisão de trabalho, na inserção internacional; na presença e na influência de instituições de suporte e patronais e em projetos de ação conjunta”.

Ações conjuntas, que primam pelo desenvolvimento do arranjo produtivo, focam no ganho de competitividade das organizações que estão envolvidas e seus agentes; que dependem da atuação e gestão de

seus principais atores (governança endógena), o objeto de estudo desta tese.

## 1.2 Definição do Problema

As forças que se articulam para mobilizar esforços de ação conjunta entre instituições e MPE's pertencentes a um mesmo território geográfico, recebem o nome de governança. A EURADA (2002) conceitua governança como: a habilidade de todos os atores regionais em concordar com uma mesma visão de longo prazo e seu engajamento em investir uma parte significativa de seus recursos humanos e financeiros no alcance de objetivos comuns, visando o desenvolvimento de sua região. A EURADA pela sua atuação possui uma conotação relacionada aos arranjos produtivos, entretanto a governança atua em outros contextos, empresariais e institucionais.

Para Vargas (2002), particularmente na América Latina, os baixos investimentos em atividades de Ciência e Tecnologia (C&T) e na capacitação do setor produtivo causam limitações relevantes quanto à ineficácia de sistemas de inovação; para o autor, a ausência de vínculos de interação entre os atores agrava esse quadro.

Infere-se que o fortalecimento da governança contribui para o aumento da interação entre os atores, o que proporciona um ganho de aprendizado conjunto, oriundo de tal interação – *learnig-by-interacting* – (MYTELKA; FARINELLI, 2005). Tal técnica, considerada de baixo custo, baseia-se na natureza interativa e cumulativa do processo de aprendizado e na sua relevância para o desempenho das empresas e seus recursos humanos inseridos no arranjo (MEYER-STAMER, 1998).

Lastres *et al* (1999), atentam para o fato de que particularmente em economias de aglomeração, a geração e difusão de conhecimentos e inovações são interativos e localizados. Portanto, é a interação e articulação criadas entre os agentes localizados num mesmo espaço territorial, denominados aqui de atores locais, que favorecerão o processo de criação, disseminação de conhecimentos e desenvolvimento de competências.

A abordagem de Conti (2005) afirma que nos países em desenvolvimento, a competitividade depende, cada vez mais, da capacidade de gerar, acumular e utilizar competências mais rapidamente que seus concorrentes. É a geração de conhecimentos e habilidades o grande diferencial, um fator locacional, como fonte de vantagem

competitiva frente à economia globalizada. Na visão do autor, a globalização enfraquece a soberania econômica dos Estados e, portanto, fortalece a especialização regional das atividades competitivas.

Estas por sua vez, dependem da atuação de atores e instituições na capacidade de coordenação entre os produtores, consumidores, fornecedores de matéria-prima, instituições e demais atores locais.

Para Cassiolato e Szapiro (2003), uma questão discutida nos países em desenvolvimento é a necessidade de se entender os mecanismos que podem afetar a transformação de aglomerados geográficos em arranjos produtivos dinâmicos. Para os autores, sintetizando o assunto, é necessária uma compreensão sobre como ocorrem os processos de coordenação ao longo da cadeia produtiva e qual a maneira de se instigar o processo, de forma que o mesmo auxilie na transformação. Eles complementam:

Num mundo crescentemente globalizado, as possíveis articulações entre os agentes locais inexoravelmente se relacionam a (e dependem de) outras articulações com agentes localizados fora do território. Deve-se, portanto, buscar entender sob que sistema de coordenação se estabelecem (ou podem ser estabelecidas) as relações de caráter local entre empresas e instituições. A governança, portanto, é crucial (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003, p. 6).

Quanto ao cenário regional, Cunha (2006) revela, com base em suas pesquisas de dissertação e tese de doutorado, que a maior defasagem notada nos arranjos produtivos ocorre nos campos relacionados à governança (coordenação) e da confiança; representando as maiores falhas existentes nos países em desenvolvimento, bem como nos aglomerados catarinenses.

Corroborando, Santos, Coelho e dos Santos (2005) afirmam que a governança é um determinante crítico da coesão ou do conflito social; do sucesso ou da falha do desenvolvimento econômico; da preservação ou da deterioração do ambiente; bem como o respeito ou a violação dos direitos humanos.

A necessidade de aprimoramento centra-se na dificuldade de intensificar a interdependência entre os diversos atores e agentes que constituem a governança de um arranjo, que envolve práticas de cooperação, cultura cooperativa e a utilização de ações coletivas sistêmicas. Acredita-se que a partir do momento que se investigue a governança dos arranjos, e as competências dos principais atores e

lideranças locais, poder-se-á contribuir na ampliação do conhecimento desse novo modelo de organização; bem como revelar questões sobre o fortalecimento de elos entre os agentes que atuam no arranjo, de modo que possam articular projetos de interesse comum, com vistas a alavancar o desenvolvimento regional.

Para Ribas Jr. (2008), é por meio do fortalecimento da governança que se estabelecem critérios que garantam a sustentabilidade dos arranjos produtivos e o desenvolvimento regional. Dentro deste contexto, as questões centrais desta proposta de doutorado refere-se a: **quais são as competências necessárias aos membros da governança endógena dos arranjos produtivos locais? Quais são seus papéis?**

Para responder as questões os objetivos desta pesquisa estão formulados no item 1.3.

### **1.3 Objetivos**

A proposta deste estudo está focada em identificar quais as competências necessárias a uma melhoria na coordenação e ações da governança endógena de um Arranjo Produtivo Local (APL). Elenca-se ainda quais os principais papéis ou atividades da governança endógena dos arranjos pesquisados, para gerar um *framework* de análise da governança de APLs.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar quais competências são necessárias à uma adequada governança endógena de Arranjos Produtivos Locais catarinenses e a partir daí propor uma metodologia de análise da governança.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- levantar através de pesquisa bibliográfica quais competências são necessárias a indivíduos que exercem cargos de liderança;
- identificar entre gestores e participantes de projetos de fomento a APLs de Santa Catarina, quais as principais competências requisitadas à governança endógena;

- quantificar, através do cruzamento de dados, junto aos atores de APLs de Santa Catarina as variáveis (competências) identificadas por eles;
- propor uma metodologia para identificar as competências da governança endógena de arranjos produtivos locais;
- sistematizar um *framework* para análise das competências e papéis da governança de Arranjos Produtivos Locais catarinenses.

#### **1.4 Contribuição e Relevância do Estudo**

Estratégias de desenvolvimento que privilegiem as empresas locais trazem em si o potencial de distribuir melhor a riqueza gerada, proporcionando um crescimento da economia mais equitativo para toda comunidade. Complementarmente, a ênfase em grupos empresariais vem ganhando destaque; bem como as análises que focam as economias de aglomerações, suas formas de articulação e suas dinâmicas, de onde se acredita surgir grande parte da força competitiva dos mesmos.

A importância para o desenvolvimento socioeconômico regional e a emergência deste novo gênero de organização baseada na cooperação e eficiência coletiva das MPE's oferece sustentação e justificativa para a elaboração de uma tese de doutorado. Ressalta-se que as incongruências presentes nas abordagens que envolvem arranjos produtivos locais e suas governanças, além da carência de pesquisas voltadas a esta área, motivaram a escolha pelo assunto.

López e Lugones (1999) defendem que a prosperidade dos países está menos relacionada à possibilidade de desfrutar de recursos naturais e cada vez mais à posse de alguns ativos estratégicos de crescente importância na competitividade internacional; tais como o nível acumulado de conhecimento e experiências, capacidades e habilidades de seus recursos humanos, bem como a qualidade de suas instituições.

Neste contexto, pode-se admitir um arranjo produtivo local, como um repositório de competências, que é preenchido a medida que seus atores se empenham em desenvolver processos de aprendizagem, a forma como geram e organizam suas competências e sua disposição em interagir com os demais.

A relevância da proposta de pesquisa reside na identificação que se pretende fazer sobre as principais competências necessárias a governança endógena e seus papéis, na percepção dos sujeitos do processo. Com as informações geradas, espera-se que este estudo

**contribua teoricamente** sobre o tema em questão. A pesquisa empírica oferece condições de transformar conhecimento tácito em explícito, o que propiciará ainda análises da governança.

Num primeiro momento, busca-se uma visão de conhecimento fundamentada no estado da arte e pesquisas empíricas, onde pesquisadores do assunto expressam a realidade encontrada em seus trabalhos. Num segundo momento, a visão de conhecimento baseia-se nas percepções e inferências de especialistas e gestores de projetos de APL's, que atuam junto aos arranjos de Santa Catarina; apóia-se, portanto, no conhecimento tácito dos principais líderes da governança, suas experiências frente ao problema de pesquisa.

A principal importância de análises empíricas no campo da governança endógena refere-se à possibilidade de uma compreensão mais detalhada do fenômeno, particularmente pela utilização de técnicas estatísticas e definição de variáveis que proporcionem captar a natureza específica dos processos de coordenação por parte deste segmento. Desta forma, o estudo oferece uma **contribuição à academia**, no que tange ao aprimoramento do conhecimento na temática; e corrobora o principal papel da Universidade: a realização de pesquisas e elaboração de instrumentos. Bem como, pela elaboração de uma proposta de metodologia que permita a identificação e análise da governança endógena, suas competências e papéis.

De acordo com Lastres *et al* (1999) os agrupamentos em rede permitem às empresas a possibilidade de identificar oportunidades inovativas e impulsioná-las, principalmente se tiver o apoio de uma universidade. Autores como Suzigan e Furtado (2006), atentam que o sistema C, T & I (Ciência, Tecnologia e Inovação) é fundamental no processo inovativo das indústrias, e que existe uma grande dificuldade de uma indústria intensiva em conhecimento se desenvolver sem o suporte de um forte sistema de ensino, pesquisa e capacitações específicas.

Considerando a dificuldade na obtenção de conhecimento e desenvolvimento de P&D, participar de uma rede que possui sua base de crescimento fundamentada em estudos científicos é uma forma de monitorar novos conhecimentos, avaliar e ter acesso aos meios necessários para aprimorar a competitividade. Caniëls e Romijn (2005) defendem que a interação de clusters com universidades e cientistas é um processo que promove ganhos como uma via dupla, pois a pesquisa científica precisa se apoiar em conhecimento aplicado, e estes

agrupamentos são ávidos por promoção e geração de conhecimentos e inovações.

A relevância das micro, pequenas e médias empresas na economia, evidencia sua importância como base de um modelo compreendido como viável e mundialmente aceito, de desenvolvimento econômico e social (ATORA, 2003; GEM, 2006). Portanto, a **contribuição econômica** apóia-se no fato de buscar, através do fortalecimento de alianças e da governança do APL, ampliar a longevidade das organizações inseridas nesse território, sua sobrevivência e melhora da competitividade, ampliando assim a geração de renda.

Quanto à escolha pelo tema competências, Dutra (2004) defende que o mesmo não é um modismo; ao contrário, o tema tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas organizações, entretanto é um conceito em construção. Assim, acredita que ainda haja vários pontos a pesquisar, abordar e aprofundar no tema proposto. Salienta-se que ao contrário de recursos físicos, as competências não diminuem com o uso, não se deterioram com o tempo, mas se desenvolvem à medida que são aprimoradas ou (re)aplicadas. Portanto, precisam ser pesquisadas e aprimoradas com a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades; pois sem o uso, o conhecimento se dissipa e as habilidades perdem o aperfeiçoamento, a destreza.

Convém ressaltar ainda que, nesta pesquisa, acredita-se que é possível identificar os pontos cruciais para agir no aprimoramento da atuação da governança endógena, buscando assim alcançar vantagens para as organizações participantes do APL. O reconhecimento dessa realidade implica em uma **contribuição social**, pois invoca o estabelecimento de políticas e intervenções voltadas para o desenvolvimento de capacidades que ofereçam suporte a ações mais planejadas. Para Cunha (2006, p. 15):

[...] o insuficiente conhecimento teórico e empírico sobre aglomerados produtivos, redes de empresas e sobre o potencial de ganhos derivados da ação conjunta poderá comprometer a competitividade futura de pólos industriais regionais, dentre eles os catarinenses; implicando na perda das oportunidades criadas pelo novo modelo econômico, tecnológico e organizacional que valoriza as competências locais.

Quanto às políticas e intervenções, Coutinho e Beluzzo (1996) defendem uma nova concepção de políticas industriais, focadas na indução de sinergias baseadas no conhecimento e na capacidade de resposta à informação. Para os autores, o Estado deve estar centrado no incentivo à cooperação, na coordenação dos atores e na redução da incerteza; complementam que não é papel do Estado escolher vencedores, mas criar condições para que os vencedores apareçam.

Espera-se que o trabalho possa contribuir para melhor orientar os esforços de intervenções empreendidas em arranjos produtivos, visando o fomento de ações em grupo, com foco na busca da eficiência coletiva, a conquista de poder de mercado e o desenvolvimento e valorização de competências conjuntas. Ainda na contribuição social, é importante lembrar as contribuições oferecidas aos sujeitos da pesquisa, que poderão analisar as principais deficiências do grupo e planejar ações de intervenção também para o auto-desenvolvimento da governança.

A busca por modelos existentes na literatura estrangeira, sobretudo as utilizadas nos distritos industriais italianos, servem como um *benchmarking*, por serem considerados arranjos de estrutura mais avançada e bem sucedida. Entretanto, modelos de experiências mais evoluídas, devem servir apenas como uma matriz, possibilitando incluir peculiaridades próprias, de acordo com a realidade socioeconômica regional. De acordo com Ferreira (2008), a história da intervenção na promoção do desenvolvimento territorial de economias periféricas apresenta diversos exemplos de insucesso em tentativas de implantar metodologias exógenas em cenários completamente diferentes daqueles onde foram desenvolvidas com êxito.

Pesquisa realizada por Cunha (2003), em seis aglomerados produtivos de Santa Catarina, revelou que todos os aglomerados em análise receberam baixa avaliação nos indicadores que medem o nível de confiança, o entrelaçamento interfirmas e a capacidade de internalizar vantagens. Assim, para que se obtenham futuros ganhos de competitividade, faz-se necessário um trabalho eficiente da governança endógena para além de intervir nos aspectos citados, coordenar as relações interorganizacionais, respeitando as idiosincrasias, buscando gerar sinergias, valorização de competências conjuntas, eficiência coletiva, e conseqüentemente, desenvolvimento sustentável às MPE's inseridas no APL.

Portanto, infere-se haver lacunas que precisam ser preenchidas na temática em questão, para que seja possível oferecer modelos alternativos e mais próximos das realidades regionais de arranjos ainda

em processo de desenvolvimento. Ao identificar as principais deficiências em termos de competências da governança local, será possível a concepção e a implementação de políticas de fomento neste novo recorte de organização industrial, estruturado na eficiência coletiva e na ação conjunta deliberada.

#### **1.4.1 Originalidade, Ineditismo e Limitações do Estudo**

A governança e suas abordagens têm sido apresentadas de forma genérica, pouco detalhada (CUNHA, 2006). A singularidade desta proposta de tese consiste em associar o tema governança a competências, principalmente, na delimitação governança endógena.

Salienta-se que, não foram encontrados registros de pesquisas acadêmicas concentradas na delimitação planejada, ou similares à presente proposta, bem como, não há registro de pesquisas empíricas especificamente voltadas às competências da governança endógena de Arranjos Produtivos Locais brasileiros, o que fortalece a originalidade.

Ressalta-se que a inclusão do conhecimento e experiência de especialistas no assunto – como os gestores de projetos e principais representantes da governança do APL – aprimora o ineditismo e a originalidade, ao buscar contribuir para ampliação do saber teórico e empírico, podendo auxiliar na gestão de processos presididos pela governança; visando, como consequência maior dessas ações, o desenvolvimento socioeconômico regional.

Em termos de limitação, convém assinalar algumas que são intrínsecas ao tipo de análise proposta. A realização de um estudo com base em quatro arranjos de características semelhantes restringe a abrangência de uma análise maior, como por exemplo, envolvendo mais arranjos e suas respectivas governanças. Todavia, tal limitação, consiste em uma escolha consciente no sentido de privilegiar alguns pontos, como a escolha por uma determinada governança, que possa ser analisada em profundidade, em detrimento a uma análise mais abrangente e menos profunda.

Outra limitação refere-se ao fato que os arranjos objeto do estudo, além daquele utilizado como pré-teste (APL de Móveis de São Bento do Sul) atuam em setores tradicionais da economia (calçados e metal-mecânico) ou agro-industrial (malacocultura e vinhos), o que confere certo grau de generalização.

A opção por não incluir arranjos baseados em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), foi outra escolha consciente, porque

neste caso, entende-se que a governança precisa operar com maior agilidade devido à característica deste segmento. Além disso, já existe uma tese de doutorado que abordou as competências necessárias ao Empreendedor Integrador, nome que o autor criou para denominar os agentes que estavam mobilizados para formar um consórcio empresarial do segmento de TICs na grande Florianópolis (PALUDO, 2008).

A principal diferença é que a tese elaborada por Paludo (2008) entrevistou cinco empreendedores, sócios-proprietários das empresas que estavam constituindo o consórcio e a presente pesquisa não restringe as entrevistas a empreendedores, mas qualquer agente que faça parte da governança, como representantes de instituições públicas. Outra diferença centra-se no fato que de a pesquisa de Paludo (2008), buscou identificar as competências necessárias para cooperar ou formar parcerias por meio de redes de empresas; enquanto esta centra-se nas competências necessárias à atuação da governança em redes já constituídas (APLs). Outro fato é que a primeira teve uma abordagem predominantemente qualitativa, e esta combina as abordagens qualitativas e quantitativas na medida em que procura quantificar as competências com outro foco, devido à diversidade cultural dos APLs pesquisados.

Acredita-se que esta tese contribuirá para o saber teórico-empírico da governança, ajudando na gestão de processos orientados pela cooperação, tendo como foco regiões em desenvolvimento, baseadas em setores tradicionais da economia.

## **1.5 Procedimentos Metodológicos**

A metodologia adotada para a realização deste estudo, que é de natureza aplicada, consiste em uma pesquisa exploratória. A aplicação do estudo foi nos seguintes arranjos produtivos: Arranjo Calçadista de São João Batista; Arranjo Metal-Mecânico de Joinville; Arranjo de Malacocultura da Grande Florianópolis e Arranjo Vitivinícola de vinhos de altitude da Serra Catarinense (São Joaquim e região), sendo que o pré-teste ocorreu com o Arranjo de Móveis de São Bento do Sul. A escolha se deu pela estruturação dos pólos e sua diversidade cultural para aplicação da pesquisa, tendo sido selecionados pela sua representatividade na economia local e por estarem em diferentes estágios de desenvolvimento buscando galgar importância e reconhecimento em nível nacional.

Para Goode e Hatt (1979) a pesquisa aplicada justifica-se principalmente quando o pesquisador busca soluções para problemas sociais de modo a oferecer meios de resolvê-los ou amenizá-los, como também, tal tipologia, contribui significativamente para o desenvolvimento científico.

A abordagem envolve dados qualitativos na segunda fase da pesquisa, que consistiu em aplicar entrevistas em profundidade com gestores de projetos de fomento aos Arranjos Produtivos Locais de Santa Catarina. Essa fase buscou através de inferências explicitar o conhecimento tácito dos entrevistados, suas experiências e aprendizagens ao trabalhar na governança dos arranjos.

Logo após a entrevista em profundidade foi aplicado um questionário com escala ordinal de forma intervalar, do tipo Likert, com variação do 1 ao 5, logo, uma escala de 5 pontos. Este questionário buscou identificar na visão dos atores o que eles consideram importantes funções da governança endógena de um APL. Tal escala permitiu a utilização de técnicas estatísticas, o que confere uma abordagem quantitativa para esses dados. Portanto, a pesquisa assume uma abordagem “quali-quantitativa”.

Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica (1ª fase) e nas entrevistas com os agentes da governança endógena dos APLs pesquisados (2ª fase) foram cruzadas e formaram uma matriz de competências, onde cada competência, à medida que era mencionada pelo entrevistado somava 1 ponto, até o limite máximo de 10 pontos por entrevistado. Ao final das análises obteve-se a quantificação das competências, explicitando na opinião dos pesquisados a importância de cada competência identificada no estudo, bem como sua definição. Assim, as principais etapas da pesquisa estão relacionadas na figura 1:

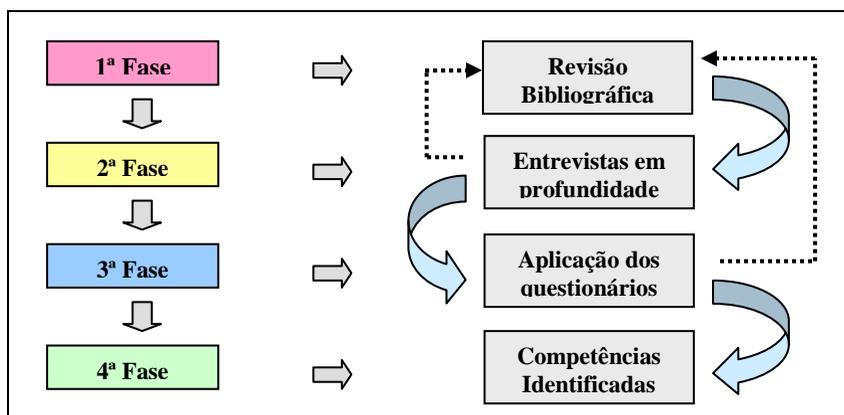


Figura 1 - Etapas da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora.

O capítulo 3, que compreende a metodologia, detalha com maior profundidade cada fase. As linhas pontilhadas referem-se a possíveis retornos, *feedbacks* necessários para realinhar a pesquisa de acordo com o avanço das etapas.

Apresentada a proposta de estudo desta tese, os objetivos de pesquisa, a justificativa e os procedimentos metodológicos, na sequência, o capítulo 2 compreende a revisão bibliográfica com a abordagem dos principais temas. A estruturação do capítulo 2 está descrita no início do mesmo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Goode e Hatt (1979) a teoria é utilizada como um instrumento da ciência e como tal deve definir as principais orientações quanto à abrangência do estudo, oferecer um esquema conceitual do fenômeno que está sendo estudado e resumir seus fatos, procurando sanar lacunas do conhecimento.

Portanto, este capítulo busca descrever os principais temas em relação a economias de aglomerações, apresentando o fenômeno da dimensão espacial sob diferentes abordagens; seja das diferenças terminologias adotadas para as aglomerações industriais, das formas de interação e aprendizagem, das relações entre os atores, para então se abordar os Arranjos Produtivos Locais e sua governança.

No intuito de servir de embasamento para responder as questões da tese, o referencial teórico aborda os Arranjos Produtivos Locais, suas várias denominações, bem como a evolução dessas aglomerações ao longo do tempo. Seguindo uma ordem cronológica os tópicos estão assim ordenados: as economias de aglomeração (ou distritos industriais marshallianos); os distritos industriais italianos; clusters, aglomerados, redes de empresas e sistemas de inovação; fechando com os arranjos produtivos locais.

Apesar da diversidade de vertentes teóricas acerca das economias de aglomeração, é possível perceber que as diferentes abordagens apresentam-se convergentes e complementares; pois destacam como pontos essenciais a proximidade geográfica dos agentes, suas interações e a importância do tecido social e institucional como fatores enfáticos na consolidação do arranjo.

Na sequência, o capítulo 2.2 apresenta o tema governança, sua utilização por diferentes correntes e respectivas definições. Tal delineamento serve como um pano de fundo para introduzir a seção 2.2.1 que aborda a Governança Endógena de Arranjos Produtivos Locais. Arnould e Mohr (2005) defendem que a recente literatura sobre agrupamentos (clusters) enfatiza temas como eficiência, governança, adaptabilidade e performance.

Na medida em que essa seção explora a relevante ação da governança dentro de um arranjo, faz-se necessário enfatizar e discutir seu principal papel; destacando a importância crescente que assume a dimensão localizada do processo de aprendizado e fortalecimento de seus líderes como uma forma de vantagem competitiva de empresas, regiões e nações.

Finalizando o capítulo, apresenta-se o tema competências, conceitos, pesquisas relacionadas, abordagens, as principais escolas (francesa e americana) e aborda-se com maior ênfase os estudos ou pesquisas de competências individuais de pessoas de sucesso ou que ocupam cargos de liderança. A opção por se trabalhar competências ao invés de conhecimentos e habilidades centra-se no fato de que a maioria dos trabalhos sobre liderança aborda competências em detrimento ao segundo tema.

Ainda quanto ao tema competências, entende-se que as aparentes contradições ou divergências entre teorias diferentes são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade. Existe uma multiplicidade de interpretações e possibilidades para se entender a abordagem das competências, todas na busca de encontrar uma visão mais completa e integrada do ser humano.

## **2.1 Redes de Empresas e Arranjos Produtivos Locais**

A retomada dos assuntos relacionados à importância de um território como unidade relevante de análise, teve numa de suas linhas de abordagem, a literatura de economia industrial, estratégias empresariais e desenvolvimento econômico, sobretudo com foco nos estudos de Porter, a partir dos anos 90, com ênfase nos clusters industriais.

Entretanto, tal linha recebeu, a priori, a contribuição de Marshall, o qual analisou em uma perspectiva macro, as vantagens competitivas de países baseados em economias de aglomeração. Em sua obra *Princípios de Economia*, editado pela primeira vez em 1890, abordou a concentração de indústrias especializadas em determinadas localidades.

A questão micro, por sua vez, realçou a valorização do papel das pequenas e médias empresas (PMEs), em ambientes aglomerativos locais. Neste aspecto, principalmente, as análises dos distritos industriais italianos ganharam destaque. Suas características específicas chamaram atenção, oriundas do contexto socioeconômico e histórico do qual emergiram e da identidade que construíram; resultado de um processo de aprendizagem coletiva, da formação de vínculos e da forte interação entre eles.

Especialmente nas décadas de 80 e 90, outras contribuições desenvolveram suas linhas de pensamento sobre as aglomerações, utilizando diferentes termos, como: distritos industriais, clusters, redes

de empresas, sistema locais de inovação, *milieu innovateurs*, entre outros, basicamente atados a alguns aspectos específicos (como conhecimento, interações, coesão social, vocação regional, governança, cultura).

No Brasil, na busca de encontrar uma definição adequada à realidade nacional, os estudos da *RedeSist*<sup>1</sup>, através da coordenação dos professores Cassiolato e Lastres, originaram o termo Arranjos Produtivos Locais, que caracteriza aglomerações territoriais, onde os atores envolvidos apresentam vínculos, ainda que incipientes (LASTRES; CASSIOLATO, 2005). A importância reside na interação entre as empresas, que proporciona uma melhoria nas condições competitivas a partir da organização das mesmas. Considera-se que tal forma, aumenta as possibilidades das empresas aprimorarem especializações produtivas, reduzindo custos de produção, fortalecendo ganhos comuns e participando de forma mais enfática do desenvolvimento econômico regional.

A fim de ampliar a base de análises, apresenta-se a seguir uma descrição dos principais conceitos que envolvem redes de empresas e arranjos produtivos Locais.

### **2.1.1 O Precursor: Alfred Marshall**

As concentrações de indústrias especializadas em determinados territórios foram estudadas por Marshall, no final do século XIX, em seu livro *Princípios de Economia*, tratando o tema com profundidade no Capítulo X, do quarto livro, que aborda a organização industrial e a concentração de indústrias especializadas em certas localidades.

Em suas observações, Marshall identificou economias de aglomeração localizadas na Inglaterra, as quais tinham vantagens competitivas derivadas de uma eficiência coletiva e englobavam aspectos como: empresas especializadas, territorialização, cooperação e mercado de trabalho (MARSHALL, 1982).

Em sua visão, um distrito industrial poderia incluir uma ou mais cidades manufatureiras, com indústrias centrais e suas subsidiárias, ligadas a um segmento específico, onde se desenvolviam atividades de

---

<sup>1</sup> A RedeSist é uma rede de pesquisa interdisciplinar, sediada no Instituto da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – para maiores informações: [www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br).

apoio àquela principal, na forma de oferta de matéria-prima, componentes, serviços, entre outros.

O ressurgimento da idéia, de acordo com Amorim, Moreira e Ipiranga (2004) se deu basicamente devido ao esgotamento dos modelos de produção *fordista* e *taylorista*, que ocasionaram um aumento do desemprego formal, a precarização do trabalho, o crescimento das economias informais, bem como o aumento da geração de empresas de pequeno porte. O distrito marshalliano preconizava a cooperação entre as empresas, baseada na confiança e em aspectos sócio-culturais, através da interação entre os agentes da rede (GUERRIERI; PIETROBELLI, 2004).

Os ganhos oriundos da concentração territorial de um determinado segmento são expostos por Marshall (1892, p. 234):

São tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo. Os segredos da profissão deixam de ser segredos e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades deste local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material.

As vantagens originadas pela concentração geográfica de empresas foram denominadas por Marshall (1982) de externalidades, as quais podem ser entendidas como diferenciais que são essenciais principalmente para as empresas de pequeno porte, que se aproveitam da atmosfera industrial e do conhecimento tácito que circunda e envolve o local. Aspectos estes que são gerados através do aprendizado coletivo,

do desenvolvimento de novas competências, bem como a formação de uma mão-de-obra especializada<sup>2</sup>.

Garcia, Motta e Amato Neto (2004) destacam que as externalidades encontradas por Marshall, foram chamadas posteriormente de retornos crescentes de escala, fatores intrínsecos ao local. Tais fatores consistiam em um amplo processo de divisão do trabalho, a especialização dos produtores, um mercado de mão-de-obra especializada e a contínua aprendizagem decorrente das interações entre eles (*learning-by-interacting*). Para Marshall (1982), as vantagens provenientes da concentração territorial estão associadas principalmente aos ganhos decorrentes da interação entre os atores, a troca e geração de conhecimentos.

O clima propício fomenta a vinda de outras empresas que atuam no mesmo segmento industrial, atraindo novas atividades para o sistema local. A formação de outras empresas nas proximidades do distrito amplia a divisão do trabalho gerando economias de escala e tornando-o cada vez mais completo (MOLINA-MORALES, 2005). Marshall (1982, p. 234) atenta ainda para a concentração de empreendedores que estão a busca de mão-de-obra especializada, bem como profissionais que buscam locais onde há uma grande necessidade de operários dotados de sua especialização: “Aqui as forças sociais cooperam com as econômicas [...]”. Como uma via de duas mãos, a eficiência da mão-de-obra é beneficiada com as inovações, especializações e concentração das indústrias, do outro lado estas ganham com o aprimoramento de conhecimento dos operários, formando assim um ciclo virtuoso.

Ratificam a idéia, Lastres e Cassiolato (2003) destacando que as pequenas firmas inglesas, concentradas na manufatura de produtos específicos, de atividades como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomeravam-se em centros produtores. Para os autores, os distritos marshallianos destacavam-se pelo alto grau de especialização e forte divisão de trabalho; contavam ainda com acesso a mão-de-obra qualificada, existência de uma ampla cadeia de fornecedores locais, além da comercialização e troca de informação entre os agentes. Vantagens que foram consideradas importantes, sobretudo, para empresas de pequeno porte.

Para Suzigan *et al* (2006), a análise de Marshall sobre os distritos industriais ingleses inspirou uma extensa literatura relacionada

---

<sup>2</sup> Estes aspectos foram analisados pelo autor em especial nos segmentos de cutelaria e manufaturas têxteis inglesas.

a compreender o fenômeno das aglomerações de pequenas empresas reunidas geograficamente. O conceito de economias externas são oriundas dos transbordamentos (*spillovers*) de conhecimento, por sua vez originados pelo trabalho qualificado e pelas interações no mercado local. Lopes e Lugones (1999) afirmam que as economias externas marshallianas enfatizam a capacidade do ambiente de facilitar a aprendizagem coletiva e reduzir as incertezas. Na abordagem de Pietrobelli e Rabelotti (2005) tais economias explicam a competitividade das empresas inseridas em concentrações industriais.

Para concluir a abordagem dos distritos industriais marshallianos, pode-se afirmar que sua característica essencial está centrada na capacidade de gerar economias externas, geralmente incidentais, que fomentam a competitividade das empresas e do arranjo como um todo. Tais economias são decorrentes da existência de uma especializada mão-de-obra derivadas da vocação regional, presença e atração de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes, serviços e assessorias, e a grande geração e disseminação de conhecimentos, habilidades e informações inerentes ao ramo de atividade local.

### **2.1.2 Distritos Industriais Italianos**

A análise dos distritos industriais italianos recebeu forte contribuição dos estudos de Marshall (1982), bem como serviu de base para a construção de outras denominações de arranjos, cada uma tratando de suas peculiaridades. Quanto aos estudiosos dos distritos industriais italianos, destacam-se os autores italianos, Brusco e Becattini, (ALBINO, 2007; ANDALL, 2007; CINGANO, 2003) nos quais se buscou a fundamentação deste assunto.

Na abordagem de Brusco, o primeiro modelo considerado na história dos distritos industriais italianos, foi o “artesão tradicional”, na década de 50 a 60, quando o sul da Itália ainda era subdesenvolvido, com um grande número de pequenas empresas artesãs que produziam apenas para o mercado local (BRUSCO, 1990, p. 10). As empresas possuíam pouca tecnologia, baixo nível de produtividade, baixos salários, as habilidades eram adquiridas pela prática e as relações entre as empresas, na visão do autor, eram imperfeitas. O norte da Itália, ao contrário, era bem desenvolvido, possuía grandes firmas, com alto nível de produtividade e bons salários.

O segundo modelo foi o “subcontratante dependente”, ocorrido no final dos anos 60, em uma onda de descentralização (BRUSCO, 1990, p. 11). O grau de integração vertical foi diminuído substancialmente em todas as grandes firmas da Itália. Grandes plantas de departamentos inteiros de produção foram fechados e as atividades internas eram passadas a pequenas firmas, situadas na redondeza. Nesta fase, a união e a colaboração entre eles, principalmente quanto a conhecimentos e maquinários, começaram a ser analisadas em pesquisas.

As pequenas empresas, que num primeiro momento produziam apenas para o mercado local, passam a produzir para o mercado nacional; mesmo que indiretamente, através das grandes empresas. Conseguiram provar que podiam ser eficientes quando se possui máquinas adequadas para isso. Aos poucos também, verificou-se que as habilidades dos trabalhadores das pequenas empresas eram praticamente as mesmas das grandes empresas. Segundo Brusco (1990), para a época foi uma inovação, porque não se acreditava que empresas de pequeno porte pudessem ser competitivas.

O terceiro modelo, denominado por Brusco (1990, p 13), de “*Industrial District Mark I*”, é o que o autor chama de a primeira versão de um distrito industrial, mas sem intervenção governamental, que ocorreu em meados de 1970, onde um grande número de firmas e pequenas cidades começam a ter sucesso econômico. As mais notáveis foram as indústrias têxteis de Carpi e Prato, as de móveis de Brianza e Cascina e as de calçados de Vigevano e Puglia (BRUSCO, 1990). Pela primeira vez, máquinas italianas começam a ser exportadas por toda a Europa e para o Japão, o que segundo Brusco (1990) exigia uma marca e a devida campanha de marketing. Autores como Becattini, fizeram importantes contribuições, publicando artigos que difundiam os ganhos de se pertencer a um arranjo. Estes artigos analisavam os distritos industriais com algumas características do conceito marshalliano. A idéia era pequenas firmas interconectadas numa mesma área.

O principal aspecto do distrito industrial consistia na idéia de determinadas áreas possuírem até mil empresas, com menos de 20 funcionários cada, das quais 300 tinham acesso direto ao mercado final (BRUSCO, 1990). As demais produziam produtos para estas, assim, o distrito compreendia uma aglomeração de empresas produzindo um produto homogêneo com uma relação interempresas peculiar. Havia grande mobilidade entre elas e um importante intercâmbio, o que permitiu uma disseminação de habilidades e conhecimentos, que gravava

inovações e um clima de cooperação. De acordo com Brusco (1990) a cultura local foi decisiva para tal interação.

O quarto e último modelo foi denominado por Brusco (1990, p. 16) de “*Industrial District Mark II*”. Segundo o autor, no início dos anos 80, devido a novos mercados e novas tecnologias, as firmas precisaram passar por um processo de reestruturação, que trouxe a necessidade de intervenção. A produção no distrito industrial é carregada de um processo e uma estrutura social que encoraja a interação entre milhares de pessoas, assuntos de trabalho são conversados na rua, no bar, em cafés, novas idéias são geradas e transmitidas. Neste caso, a intervenção se fez necessária para que todas essas pessoas pudessem entender a tecnologia necessária nessa nova fase e continuassem ajudando no processo de inovação. As intervenções que foram denominadas de “*real services*” consistiam em serviços de assessoria, que iam desde palestras a funcionários, até consultorias. As consultorias, por exemplo, para indústria têxtil, envolviam monitoramento da moda no mundo, com *experts* e designers que estudavam novas tendências para cada estação (cores, estilos, materiais, etc.) e apresentavam seus estudos aos artesões; as informações forneciam a inspiração necessária para que os artesões pudessem criar suas próprias coleções (BRUSCO, 1990). Tais intervenções, na opinião do autor, foram necessárias para estimular o desenvolvimento, tendo um importante efeito no progresso dos distritos que incluíram inovações e novas tecnologias, tornando-se ainda mais eficientes.

Entretanto, Casarotto (2003) afirma que formas de intervenção vieram antes. Cita o Sistema ERVET<sup>3</sup> – (*Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio*) uma espécie de agência de desenvolvimento da Emilia Romagna, que foi estruturada em 1974, responsável por criar ou participar da criação de mecanismos de integração nas províncias onde haviam distritos industriais. A data é confirmada por Goedert (2005), o qual complementa que a agência tem como objetivos centrais transformar o ambiente por meio de políticas setoriais com foco na indústria, agricultura e turismo. Da mesma forma, de 1976 a 1980, foi criado o CITER<sup>4</sup> – (*Centro Innovazione Tessile Emilia-Romagna*), que consiste num centro de inovação têxtil da Emilia-Romagna, em Carpi; distrito industrial do vestuário. O centro

---

<sup>3</sup> Maiores informações podem ser encontrada no site da ERVET:  
<<http://www.ervet.it/index.asp>>.

<sup>4</sup> Informações encontradas no site da CITER:  
<[http://www.carpiformazione.it/html/\\_citer/](http://www.carpiformazione.it/html/_citer/)>

desenvolve uma série de atividades de pesquisas, repasse e difusão de informações e inovações do segmento.

Becattini (1990) define um distrito industrial como um território social que é caracterizado por uma ativa presença tanto da comunidade de pessoas como firmas que foram naturalmente e historicamente fundadas na área. Na abordagem do autor, no distrito, diferentemente de outros ambientes, como cidades industriais, a comunidade e as firmas tendem a se unir, numa espécie de fundição peculiar; de forma que se não houvesse a divisão do trabalho, não seria um distrito industrial. O autor ainda ressalta que uma definição econômica de um distrito industrial, precisa adicionar uma rede permanente de interações com diferentes atores, de acordo com as condições locais.

Ao fazer uma releitura dos estudos de Becattini e outros autores, Giuliani (2005) entende que o sucesso dos distritos industriais italianos é atribuído a alguns fatores interconectados; principalmente a alta divisão do trabalho, a coexistência de competitividade e cooperação entre as empresas, a flexibilidade no uso das habilidades dos operários, a difusão da inovação e o papel assumido pelos atores locais e associações.

Lastres e Cassiolato (2003, p. 13), na tentativa de definir os vários termos utilizados na bibliografia referente a redes, criaram um glossário. Neste, definem um distrito industrial como um padrão de organização, originário dos escritos de Marshall, que possuem: “alto grau de especialização e forte divisão de trabalho, acesso à mão-de-obra qualificada, existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários, sistemas de comercialização e de troca de informações entre os agentes”. Acrescentam que tal organização permite às empresas inseridas no distrito: ganho de escala, redução de custos, acesso a mão-de-obra qualificada, entre outros; vantagens especialmente importantes para as empresas de pequeno porte.

Intensificando a importância dos distritos para as pequenas empresas, Haddad (2002) afirma que os distritos industriais italianos, se caracterizam como um cluster maduro ou sistema local de inovação. Essa versão mais avançada é estruturada com base nas pequenas e micro empresas, sem a necessidade de uma empresa âncora ou a dominação de uma unidade motriz, o que facilita a relação de cooperação horizontal, entre os pares. Para o autor, um distrito industrial italiano é:

Um grupo de empresas altamente concentradas do ponto de vista geográfico, que trabalham, direta ou indiretamente, para o mesmo mercado final, que compartilham de valores e conhecimentos tão

importantes que definem um ambiente cultural; e que são especificamente interligados num *mix* de competição e cooperação (modelo de concorrência com cooperação). A principal fonte de competitividade são os elementos de confiança, de solidariedade e de cooperação entre as empresas, um resultado de relações muito estreitas de natureza econômica, social e comunitária (HADDAD, 2002, p. 7).

Balestrin e Vargas (2004) afirmam que o ambiente encontrado nos distritos industriais italianos, apresenta uma forte contribuição para o desenvolvimento das regiões e principalmente para o progresso das Pequenas e Micro Empresas (PMEs). Ressaltam que o ambiente é essencial para a sobrevivência das empresas e para a economia local, pois contam com incentivos governamentais, serviços educacionais e de capacitação, associações de classe que oferecem informações do segmento, treinamento e serviços de marketing. Porter (1999) corrobora a abordagem. Para o autor, a extraordinária força dos arranjos italianos é atribuível, pelo menos em parte, aos múltiplos elos e à sinergia criada entre as empresas.

A abordagem dos distritos industriais, como um todo, busca destacar a inter-relação entre determinado ambiente geográfico/econômico e o desempenho industrial. Neste, ocorre uma tendência endêmica, em direção ao crescimento e fortalecimento da aglomeração, que se constitui como uma economia regional intensiva em interações que são atadas por uma estrutura de interdependência entre os pares. Já a visão da eficiência coletiva, aborda efeitos espontâneos, peculiares à região, como outros estrategicamente traçados, os quais são definidos como vantagens competitivas do distrito, uma combinação de economias externas locais<sup>5</sup> e da ação conjunta dos atores econômicos que participam da rede.

### **2.1.3 Clusters, Aglomerados, Redes de Empresas e Sistemas de Inovação**

Parte-se do pressuposto que a análise dos dois primeiros tópicos – distritos marshallianos e distritos industriais italianos – não são suficientes para explorar um extenso conjunto de experiências nas quais

---

<sup>5</sup> As economias externas locais, são o que Marshall (1982) denominou de retornos crescentes de escala, que são externos às firmas, mas internos ao local.

aglomerados ou redes de empresas exercem papel essencial. Portanto, esse item, trata de diferentes tipologias relacionadas ao tema, como: clusters, redes de empresas e sistemas inovativos locais, e suas respectivas abordagens; para então se pesquisar os Arranjos Produtivos Locais.

Diferente da visão dos distritos industriais marshallianos, baseados na cooperação, os estudos sobre cluster, para Amorim, Moreira e Ipiranga (2004), relacionam-se à produção flexível, a qual também difere do modelo de produção *fordista* (grandes empresas). Para os autores, o cluster baseia-se na concorrência entre os agentes, em detrimento da cooperação, e na existência de uma empresa líder, denominada âncora, que estimula o desenvolvimento da região através da mobilização de agentes produtivos inseridos no mesmo território.

Apesar de algumas diferenças, Porter (1999) recupera aspectos da visão marshalliana de distritos industriais na análise da competitividade das regiões industriais. Para ele, o predomínio dos aglomerados em economias, proporciona *insights* significativos sobre a natureza da competição e sobre o papel do local na vantagem competitiva. Ressalta que por vezes a empresa se beneficia da presença de competidores locais, que se estimulam mutuamente. Outros ativos importantes no cluster, termo traduzido para o português como aglomerado, são as associações comerciais que desenvolvem atividades de *lobby*, as organizações sociais, órgãos governamentais e instituições como escolas, universidades, centros de pesquisa e de capacitação. Conceituando um aglomerado, o autor ressalta a dificuldade de se identificar a abrangência do mesmo, e alguns passos importantes para a questão:

A identificação das partes constituintes do aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante a cadeia vertical de empresas e instituições. O passo seguinte consiste na análise horizontal, para identificar setores que utilizam distribuidores comuns que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de insumos e tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores. Após a identificação dos setores e empresas do aglomerado, o passo subsequente é o isolamento das instituições que oferecem

qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado. O passo final consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado (PORTER, 1999, p. 212).

Porter (1999) argumenta que além das fronteiras do aglomerado, as quais são fundamentadas principalmente na análise dos elos, existem ainda efeitos colaterais ou “extravasamentos” para outros setores; de modo que toda uma região pode ser beneficiada com um aglomerado bem desenvolvido. Para o autor, os aglomerados mais desenvolvidos apresentam uma rede de fornecedores mais profunda e especializada, bem como, contam com um aparato de setores correlatos e abrangentes instituições de apoio. Este ambiente propicia uma base construtiva para o diálogo entre as empresas, fornecedores, governo e instituições. Portanto, a teoria dos aglomerados, defende o aproveitamento das aglomerações de empresas como um ponto de partida e o estímulo ao desenvolvimento de elos mais robustos entre as empresas e entre os extravasamentos. Na sequência o autor conceitua um aglomerado:

O aglomerado é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interações. Os aglomerados com boa atuação vão além das redes hierárquicas, para se transformarem em treliças compostas por numerosas conexões superpostas e fluidas entre indivíduos, empresas e instituições (PORTER, 1999, p. 240).

Portanto, na análise de Porter (1999) é possível entender um cluster ou aglomerado como um grupo de empresas e instituições, onde existe oportunidade de coordenação e aprimoramento mútuo, sem ameaçar ou distorcer a competição. Nesta visão mais dinâmica da concorrência, as vantagens competitivas dependem da localização, e influenciam a produtividade e o crescimento das empresas (DE WITT; GIUNIPERO; MELTON, 2006).

Outros autores também expressam suas definições, Lastres e Cassiolato (2003) definem cluster como um termo que se relaciona a aglomerados territoriais de empresas, que desenvolvem atividades

similares. Para os autores o termo ganhou nuances de interpretação principalmente de dois autores: Michael Porter e Hubert Schmitz. Para o primeiro, o termo cluster é utilizado para destacar a importância da proximidade geográfica para um desenvolvimento dinâmico, onde as vantagens competitivas derivam de uma constelação de fatores locais que sustentam o dinamismo das empresas líderes. Enquanto Porter enfatiza o aspecto de rivalidade/concorrência entre as empresas, como fomentador da competitividade, Schmitz trabalha a idéia da eficiência coletiva. Para este, o cluster é definido como concentrações geográficas e setoriais de empresas, onde a eficiência coletiva, oriunda dos ganhos competitivos referentes à interação e outros fatores, oferece vantagens aos que fazem parte da aglomeração (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Schmitz (2005) ressalta que a eficiência coletiva proporcionada pelos aglomerados é particularmente relevante no estágio inicial da industrialização, pois oferece às empresas uma possibilidade de crescer em um ritmo no qual o risco é aceitável. Depois dessa fase, assegura melhores condições de sobrevivência e aprimoramento. Outro trabalho de Humprey e Schmitz (2002) afirma que a ênfase no papel dos clusters industriais é a cooperação inter-firmas e com instituições locais que permitem um crescimento do cluster como um todo.

Nas palavras de Carrie (2000) um cluster compreende uma rede de empresas, seus clientes e fornecedores dos mais relevantes fatores, incluindo materiais e componentes, equipamentos, empresas de treinamento, finanças, entre outros. Em alguns casos suas fronteiras estendem-se para institutos educacionais e de pesquisa, que fornecem recursos humanos e tecnológicos.

Outra denominação utilizada para aglomerações econômicas é rede de empresas. Uma rede, nas ciências sociais, diz respeito a um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Já no campo organizacional, o termo é utilizado para várias formas de relações entre empresas, como *joint ventures*, terceirizações e subcontrações, consórcios, distritos industriais, redes de cooperação, alianças estratégicas, entre outros (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Basicamente, rede significa um conjunto de fluxos interligados por nós. Já o termo rede de empresas refere-se a:

[...] arranjos inter-organizacionais baseados em vínculos sistemáticos, formal ou informal, de empresas autônomas. Essas redes nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas:

aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, etc. Tais redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais conforma-se redes locais, regionais, locais, nacionais ou supranacionais) (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 22).

Os estudos de Castell (2006) abordam um compêndio com cinco tipos de redes: redes de fornecedores, redes de produtores, redes de clientes, coalizões-padrão e redes de cooperação tecnológica, de acordo com suas finalidades. O autor explica o sentido do termo rede, baseada em uma teia resultante das alianças estratégicas entre as empresas, sem com que estas percam sua autonomia. Outro conceito amplo de rede é o encontrado na definição de Goedert (2005, p. 72-73) que as conceitua como:

[...] uma coalizão de unidades econômicas voluntárias, especializadas ou não, definidas por interações industriais, sócios-culturais, geopolítica, com fluxos constantes e contínuos, destinados a satisfação de suas necessidades, de modo que essas, possam ser compartilhadas por meio de relacionamentos e entrelaçamentos, permitindo ocorrer trocas e uma sinergia constante entre os nós, de forma a promover a sustentabilidade e alavancagem competitiva, promovendo o desenvolvimento local, regional ou nacional.

Para Casarotto e Pires (2001), as redes de empresas denominadas redes flexíveis de pequenas empresas, são uma estratégia para formas alternativas de organização que confere às empresas uma competitividade maior mesmo continuando pequenas. Nesta forma de organização, as empresas unem-se em laços horizontais, por um consórcio com objetivos amplos ou restritos, podendo abranger: fabricação de produto, valorização de produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, controle de qualidade, acesso a crédito, capacitação, entre outros.

Zaleski (2000, p. 68) conceitua Redes Flexíveis como “[...] processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto

coletivo”. Para Cunha (2006) essa modalidade de redes introduz uma estrutura de governança, equiparando-se ao conceito de consórcio de empresas, quando houver uma vinculação formalizada.

Outra forma de redes, são as do Modelo *topdowns*, que constituem-se em laços verticais. Neste, uma empresa de pequeno porte pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe (também denominada de empresa âncora), entretanto, torna-se altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem mínima flexibilidade ou poder de decisão na rede (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Uma pesquisa conduzida por Balestrin e Vargas (2004), envolvendo 44 Pequenas e Médias empresas (PMEs) inseridas em uma rede horizontal da indústria de confecções no sul do Brasil, identificou que a configuração em rede oferece às PMEs importantes vantagens, tais como: trocas de informações e conhecimentos, melhorias nos processos, barganha de preço junto aos fornecedores, acesso a novos mercados, ganhos de economia de escala, escopo e especialização. Além disso, juntas organizam a participação conjunta em feiras, em atividades de *lobbying*, capacitações, cursos de formação e campanhas de marketing.

Portanto, pode-se definir uma rede de empresas como uma forma de organização em forma de arranjos inter-firmas fundamentados em vínculos sistemáticos, com caráter cooperativo entre empresas que mantêm sua independência. A coordenação da rede, geralmente é formada por empreendedores e/ou proprietários das empresas inseridas no arranjo ou ainda por representantes de instituições de desenvolvimento regional, que traçam as estratégias e destino da rede. Pode-se afirmar que a proximidade geográfica e a cooperação possibilitam combinar competências na busca dos objetivos estratégicos traçados, conferindo às empresas ganhos comuns que as mesmas não alcançariam de forma individual.

Numa ótica neo-shumpeteriana, surge o termo Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) referindo-se a aglomerações territoriais que, na visão de Conceição (2001), são baseadas nas características de infra-estrutura tecnológica e científica, nas relações locais entre usuários e produtores com aporte em outras características institucionais e políticas. O caráter inerentemente local do processo de desenvolvimento tecnológico dos SNI dá uma conotação diferente ao conceito, que introduz a ideia de instituições, que seriam algo como as “regras do jogo”, comportamentos estabelecidos legalmente (arcabouço jurídico estabelecido) ou por costumes locais, forjados sob traços culturais, apreendido pelas pessoas.

Segundo Lastres e Cassiolato (2003), o conceito de Sistemas Nacionais de Inovação foi desenvolvido em meados de 1980, com grande contribuição dos trabalhos de Christopher Freeman, Bengt-Ake Lundvall e Richard Nelson.

Johnson e Lundvall (2005) afirmam que o primeiro a utilizar o conceito foi Freeman, no início da década de 80. O autor enfatizava a importância das ligações entre empresas e instituições no desenvolvimento de novas tecnologias. Entretanto, o conceito foi desenvolvido assumindo uma abordagem mais abrangente. Para os autores, a perspectiva toma por base o sistema de produção e o fato de que partes importantes do conhecimento são de caráter tácito e emanam do aprendizado (*learning-by-doing; learning-by-using, learning-by-interacting*) que é fundamentado na rotina e não apenas em atividades de busca relacionadas à ciência e tecnologia. Além disso, acreditam que a inovação é sistêmica, não dependendo apenas das empresas, mas da interação destas entre si e com organizações de pesquisa, setor financeiro e governo. Johnson e Lundvall (2005) entendem que a propensão a tais características tem raízes históricas profundas, são as instituições internalizadas.

Corroborando a ideia, nas palavras de Lastres e Cassiolato (2003, p. 24) um sistema de inovação pode ser definido como:

[...] um conjunto de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de um país, região ou localidade. Constitui-se de elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso do conhecimento. A ideia básica do conceito de sistemas de inovação é que o desempenho inovativo de uma economia como um todo depende não apenas do desempenho de organizações específicas, como empresas e organizações de pesquisa, mas também de como elas interagem entre si e com o setor governamental na produção, distribuição e uso de conhecimentos, em prol da competitividade, crescimento econômico e bem estar social.

Ainda de acordo com os autores, tal abordagem presume que a capacidade de inovação origina-se da convergência de fatores sociais, institucionais e culturais específicos aos ambientes em que se inserem os agentes econômicos.

Na perspectiva de Freeman (2005) a literatura sobre SNI trabalha principalmente com o papel positivo que a inovação

desempenha no crescimento e desenvolvimento econômico. Para ele, antigos sistemas são desafiados por reformadores que buscam adaptar o arranjo a um novo modelo, mais compatível com a tecnologia atual. As mudanças propostas não afetam apenas o arranjo, mas envolvem sistemas de educação e capacitação, novos modelos de gestão e novos padrões internacionais. São mudanças institucionais, que vão ocorrer de acordo com a história local, a política e a cultura, que para o autor, são os componentes essenciais dos estudos de SNI.

Outra derivação do conceito são os Sistemas Locais de Inovação (SLI), que criam uma dimensão mais local de inovação, onde se faz necessário alguns atributos na concentração, tais como: proximidade geográfica entre as empresas, especialização setorial, predominância de PMEs, estreita relação entre as empresas, competição baseada na inovação, identidade sócio-cultural e apoio de outras organizações (CARIO, 2008). Na abordagem de Lastres *et al* (1999), os SLI estão baseados, principalmente, em algumas características essenciais: aprendizado, interações e competências, as quais enfatizam significativamente os aspectos locais.

Fortalecem a abordagem López e Lugones (1999) ao afirmarem que uma implicação interessante do conceito de SLI, consiste no fato de que os limites geográficos do sistema inovativo são endógenos, ou seja, emergem das condições específicas de desenvolvimento tecnológico de cada setor.

Para Mytelka e Farinelli (2005) mesmo os aglomerados espontâneos podem ser diferenciados e desenvolvidos para se tornarem um sistema de inovação. Para tal ação são necessárias cinco variáveis relacionadas aos atores envolvidos: a configuração dos atores no sistema, suas práticas e hábitos tradicionais, suas competências, a natureza e intensidade das interações e a capacidade de mudar de forma orientada para a inovação do aglomerado.

Foi criado ainda, por economistas franceses pertencentes ao GREMI – *Group de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* – o termo *milieu* inovativo, ou ambiente inovativo (*milieux innovateurs* na língua original ou *innovative milieu* em inglês) foca na natureza dinâmica das aglomerações industriais sua sinergia e capacidade de gerar inovações. Para Giuliani (2005), o termo refere-se à união de uma forma coerente, de um sistema de produção, uma cultura e seus agentes. Essa coerência entre os atores reside na abordagem de situações comuns, resolução de problemas e busca de oportunidades.

Na visão de Caniels e Romijn (2005), um *milieu* pode ser entendido como uma boa base de cooperação, onde o conhecimento entre as *spillovers* ou *start-ups* é facilitado. Além disso, cria-se uma identidade sócio-cultural com valores comuns entre os atores locais que facilita a confiança no ambiente (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999).

Os elementos desse ambiente são organizados ao redor de um sistema de produção territorial de acordo a natureza das empresas, da forma de trabalho, de pesquisa e aprimoramentos, que formam uma simbiose oferecendo ao *milieu* características específicas, criando novas tecnologias e transformando as estruturas regionais através de uma política regional mais endógena. Ou seja, políticas orientadas pelas capacidades de cada região de acordo com seus recursos naturais e vocação regional. Desta forma, um *milieu* pode ser entendido como um complexo sistema territorial de redes formais ou informais, composto de interdependências econômicas e tecnológicas, capaz de criar sinergias e processos inovadores (MAILLAT; QUÉVIT; SENN, 1993).

Com base nas experiências bem sucedidas de países mais avançados, as economias de aglomeração, começaram a ser vistas como uma estratégia para superar as dificuldades de crescimento das pequenas empresas. As diferentes terminologias, que originam novas definições e conceitos, buscam melhor compreender as diferenças e especificidades de cada arranjo, que possuem em comum a proximidade geográfica e a interação entre seus atores. Nessa busca, no Brasil criou-se o termo Arranjos Produtivos Locais, que procura interpretar e explicar as particularidades e características essenciais das economias de aglomeração localizadas no país, assunto do próximo item.

#### **2.1.4 Arranjos Produtivos Locais**

A busca pela sobrevivência no mercado, crescimento e aumento de competitividade são elementos centrais na gestão das empresas. Entretanto, alguns destes fatores podem ser considerados não apenas resultado individual de uma organização, mas também, reflexo do ambiente externo. Nessa linha de pensamento os Arranjos Produtivos Locais (APLs) desempenham importante papel como fomentadores de ganhos de competitividade das empresas, para aqueles que estão dispostos a não agir de forma isolada, mas através de uma interação entre os diferentes agentes e instituições que integram os sistemas produtivos em âmbito local.

O termo APL criado e defendido pelos organizadores da Redesist, refere-se a um conjunto de atividades econômicas que foca principalmente a análise de interações, particularmente aquelas relacionadas à introdução de novos produtos e processos (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Os autores assim definem:

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p.3-4).

Com base nos trabalhos desses autores, é possível perceber que, para eles, um arranjo produtivo local foca na proposta de um modelo que engloba elementos tradicionais nas abordagens de economias de aglomeração como cooperação, e incluem outros fatores como processos de aprendizagem, capacitação e inovação. Tais fatores adicionais possuem como finalidade maior oferecer uma diferenciação, sustentação para a competitividade do arranjo. Entretanto, consideram que os APLs são aglomerações produtivas onde as articulações entre os agentes não são suficientemente desenvolvidas para serem caracterizados como um sistema.

Os autores defendem ainda que os APLs são uma oportunidade estratégica para empresas de todos os tamanhos, entretanto com uma importância especial para empresas de pequeno porte em regiões pouco desenvolvidas e de baixo nível de emprego. A organização em arranjo auxilia estas MPEs a superar barreiras de crescimento, a produzir e comercializar seus produtos em mercados maiores, com maiores oportunidades e melhores condições.

Outras abordagens acreditam que se pode considerar um arranjo produtivo local, aquela aglomeração que apresenta um caráter frágil e

incipiente nas relações de cooperação entre os agentes (SANTOS, 2005). Amorim, Moreira e Ipiranga (2004) corroboram ao afirmar que os arranjos produtivos locais constituem-se em uma forma incipiente de organização mais sistêmica entre pequenas empresas. Para estas autoras, quando houver uma transformação dessa forma para outra de estrutura mais complexa, o arranjo se torna um Sistema Produtivo Local (SPLs).

Já Noronha e Turchi (2007) consideram um APL como uma tradução simplificada de *cluster*. Para os autores o essencial da definição está na especialidade da produção e na delimitação espacial; complementam que os APLs contrapõem-se as cadeias produtivas por sua vocação local e ao cluster por sua especialização.

Ao trabalhar desenvolvimento endógeno, Haddad (2002) argumenta que no Brasil, as economias de aglomeração encontradas, denominadas de arranjos produtivos locais, são uma forma inicial do que poderia ser trabalho, através de políticas públicas, para se transformar em um cluster ou um distrito industrial como nos moldes italianos. Para o autor, as principais características estruturais dos arranjos no Brasil são concentrações geográficas com elevado grau de especialização setorial constituídos por um grupo de micro e pequenas empresas sem coordenação de uma empresa-âncora; apresentam um baixo nível de eficiência coletiva baseada em economias externas e em ação conjunta, além de uma limitada coesão e reduzida intensidade na divisão de trabalho entre as firmas.

Na sequência o autor apresenta os elementos desejáveis para um agrupamento de empresas maduro ou avançado com alto nível de coesão e coordenação entre os agentes e atores. O modelo, representado pela figura 2, prevê a possibilidade de cooperação horizontal, sem a necessidade de uma empresa mãe ou âncora e que proporcione ganhos de economia para as firmas através de interação e aprendizado tecnológico e comercial.

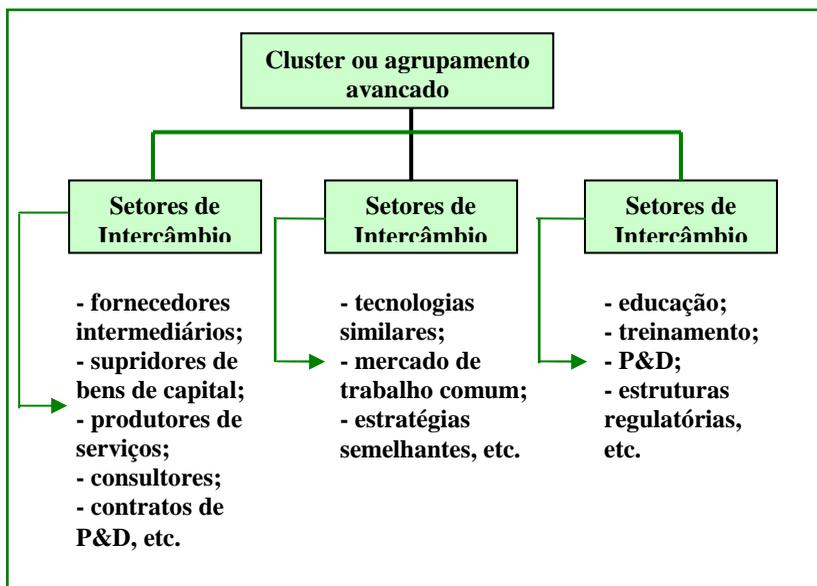


Figura 2 - Elementos importantes para um arranjo produtivo local.

Fonte: Bergman; Feser *apud* Haddad (2002, p. 6).

Também relacionando desenvolvimento regional a APLs, Tahim (2008) defende que os APLs representam grande potencial para a região onde estão localizados. Entretanto, alerta que, para que o dinamismo econômico do arranjo promova desdobramento social favorável ao local, é necessário verificar os avanços que podem ser obtidos a favor dos agentes envolvidos no arranjo e nas condições econômicas, sociais e ambientais da localidade, para se promover políticas públicas adequadas às necessidades do arranjo. Defende que as políticas públicas sejam formuladas de acordo com as idiosincrasias de cada arranjo, e não uma política em massa, onde cada arranjo precise se adaptar a ela.

Amartya Sen (2000) em seu livro “Desenvolvimento como liberdade” defende que o desenvolvimento regional é uma das únicas formas possíveis de minimizar ou eliminar a privação de liberdade; que na visão do autor é: pobreza extrema, fome e subnutrição, marginalização social, privação de direitos básicos, falta de oportunidades e insegurança econômica, política e social. Sen (2000) enfatiza a importância de políticas públicas adequadas às necessidades

de cada região, sua evolução e contexto, para reduzir as desigualdades econômicas e sociais e promover o desenvolvimento sustentável.

Suzigan *et al* (2003) afirmam que os arranjos produtivos locais podem ter diferentes caracterizações de acordo com sua história, evolução, organização industrial, contextos sociais e culturais nos quais estão inseridos, estruturas produtivas, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre os agentes, formas de aprendizado, grau de disseminação do conhecimento, entre outras; por conta destes fatores, a dificuldade de uma definição isenta de controvérsias.

No intento de diferenciar as diversas experiências de APLs no Brasil, Suzigan *et al* (2006), criaram 4 diferentes tipologias de arranjos produtivos locais, com o objetivo de determinar políticas mais convergentes de acordo com as características de estrutura industrial, produtiva e institucional de cada APL. O primeiro tipo, denominado pelo autor de “núcleos de desenvolvimento setorial-regional” caracteriza-se pela grande importância tanto para o desenvolvimento local e/ou regional como para o setor ou classe de indústria, portanto, possui um duplo destaque.

O segundo modelo de arranjo produtivo local caracteriza-se por apresentar grande importância para o setor, mas pouca relevância para a região. O autor argumenta que isso ocorre pelo fato dos atores estarem diluídos num tecido econômico maior e mais diversificado, e assim, usufruem das facilidades encontradas na região, entretanto, não impactam significativamente no desenvolvimento econômico local ou regional. São denominados de “vetores avançados”, geralmente encontrados em grandes cidades e regiões metropolitanas.

Em condição exatamente oposta, a terceira tipologia nomeada de “vetor de desenvolvimento local”, é caracterizada por ter importância para a região, mas as empresas não têm participação expressiva no setor principal a qual estão vinculadas. Refere-se, geralmente, aos pólos regionais cuja produção apresenta-se geograficamente bastante dispersa.

O quarto e último modelo, “embrião de arranjo produtivo”, se distingue por apresentar pouca importância para o seu setor, mas conviver na região harmonicamente com outras atividades econômicas. De acordo com o autor, por ser embrionário, são mais difíceis de identificar.

Ao cruzar as características dos quatro tipos de arranjos produtivos locais, o autor desenha uma matriz baseada na importância da atividade econômica para a região (medida pelo índice de especialização) e na importância da região para o setor (mensurado na

participação da microrregião no total de empregos naquela classe no estado); como apresentado no Quadro 1.

Tipologia de APLs		Importância para o setor	
		Reduzida	Elevada
Importância local	Elevada	<i>Vetor de desenvolvimento local</i>	<i>Núcleos de desenvolvimento setorial-regional</i>
	Reduzida	<i>Embrião de arranjo produtivo</i>	<i>Vetores avançados</i>

Quadro 1 - Tipologia de APLs de acordo com sua importância

Fonte: Suzigan *et al* (2006, p. 25).

Além de fatores como a importância desempenhada por um arranjo produtivo para uma região e o papel do local no processo de ganhos de competitividade proporcionado às empresas, outro fato que fomentou a organização de arranjos produtivos locais foram as mudanças no processo de produção. A utilização pela indústria do sistema *just-in-time* e modelo de produção “enxuta” permitiram uma redefinição do trabalho, terceirizando principalmente atividades que fugiam de seu *core business*, uma vez que a lógica fordista não era mais compatível com a realidade. Neste caso, a exigência de proximidade física com os terceirizados ou fornecedores privilegiou o aspecto regional ou local. Além disso, quanto maior for a disponibilidade de recursos naturais, mercado fornecedor, nível de infra-estrutura, capacitação da mão-de-obra local, políticas de incentivos e promoção de investimento, entre outros, maiores são os estímulos às empresas de investirem na região e aproveitar tais vantagens de localização. Quanto às políticas de incentivo, é desejável que essas estejam centradas nas vantagens competitivas regionais, nas vocações locais, considerando as especificidades regionais e locais.

Lastres (2004) argumenta que apesar dos arranjos produtivos locais serem considerados casos fragmentados de sistemas, que não apresentam uma significativa articulação entre os atores econômicos, sociais e políticos, e não interagem entre si de forma sistêmica, seu aprimoramento depende de estudos que privilegiem pesquisas sobre:

- relações entre as firmas e entre estas e outros atores;
- fluxos de conhecimento (em particular a dimensão tácita);
- processos de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativas;

- a importância da proximidade geográfica, identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de vantagens competitivas.

Apresentadas todas as teorias, para esta tese, considera-se APL um arranjo cooperativo entre atores, agentes e empresas concentradas num mesmo território e especializadas em determinada atividade e que possuem algum vínculo mesmo que incipiente.

Em consonância com as visões expostas, o próximo capítulo trata da governança (coordenação das relações entre as firmas e atores), seguido pelo tópico competências que trabalha os conhecimentos, habilidades e atitudes daqueles que são responsáveis pela governança de seus arranjos produtivos locais.

## **2.2 Governança**

Hoje se vive em uma era em que uma parte crescente da vida social é atingida por processos globais, nos quais a economia, a cultura, a política e as próprias fronteiras territoriais são desafiadas. Como decorrência, grupos sociais sentem que sua autonomia é posta em xeque e que nesse contexto faz-se necessário assumir papéis de liderança, onde possam lutar por seus interesses comuns. Faz-se necessário assumir papéis de governança.

Para Camargo (1999), o termo governança tem uma longa história, iniciada em meados do século XVII, e estava ligado à ideia de uma forma única de organização política e social. Nessa comunidade universal governada pelo império da lei, ideal não apenas necessário para a sobrevivência da humanidade, mas como um requerimento de razão, foi defendido por Kant como: “o mais alto grau de poder moral” (CAMARGO, 1999, p. 5).

Na sequência, a autora afirma que na literatura mais recente, o termo governança, por ainda não ter sido incluído no vocabulário da língua portuguesa, é utilizado com um certo cuidado. É um termo que apesar de estar muito presente, traz uma grande carga de indefinição e na maior parte das vezes uma certa conotação ideológica. Entretanto, afirma que a ideia de governança traduz a exigência de uma reflexão sobre as relações de poder, autoridade e responsabilidade pelo poder assumido.

Em sua acepção inicial, o termo governança foi assimilado à governabilidade dos Estados e à política de desenvolvimento no contexto do mundo pós-colonial. Posteriormente, o conceito foi utilizado para dar uma nova caracterização às relações internacionais, ao

se expandir após o fim da Guerra Fria. Na sequência o conceito invadiu análises da ordem internacional, sem que tenha tido uma definição rigorosa, o que permitiu sua apropriação por correntes de diferentes inspirações teórico-ideológicas (CAMARGO, 1999).

Milani (1999) corrobora a visão. Para ele governança é uma das noções mais multifacetadas e mediáticas que passaram a integrar a agenda mundial no final do século XX. O autor afirma que, na origem, a sociologia considerou a governança como um “[...] conjunto de mecanismos de controle por meio dos quais necessidades e interesses de um grupo social são articulados, negociados e satisfeitos” (MILANI, 1999, p. 101), sendo que tais mecanismos podem ser formais ou informais.

Ao tratar de governança, Irwin e Horst (2005) realçam cuidados quanto à taxonomia ou tipologia da palavra, pois o termo vem sendo usado em diversos assuntos, com diferentes abordagens. Santos, Coelho e dos Santos (2005) concordam com essa visão. Para eles, o termo *governance* era praticamente desconhecido até o final do século passado; por ser um termo novo, não possui uma definição única. Sugerem que o termo pode ser compreendido como “[...] o conjunto de idéias que podem dar norte às atividades humanas – a toda forma de ação coletiva” (SANTOS; COELHO; DOS SANTOS, 2005, p. 28).

O termo também é utilizado pelas organizações como “governança corporativa” que se refere à hierarquia ou estruturas de decisão da empresa. Para Cunha (2006, p. 89) a governança é a matriz institucional na qual se define transações, “corresponde às formas organizacionais pelos quais as atividades econômicas são coordenadas e controladas sob o signo da cooperação [...] dos ganhos resultantes da ação conjunta e os mecanismos para resolução de conflitos”.

Milani (1999) atenta ainda para o fato de que governança não pode ser confundida com governo, pois a mesma representa um conjunto de diferentes processos e métodos por meio dos quais indivíduos e organizações públicas e privadas administram seus problemas coletivos. Para reafirmar, o autor expõe a definição de *Our Global Neighbourhood* (1995) *apud* Milani (1999, p. 102):

[...] a governança corresponde a um processo contínuo pelo qual os interesses em conflito são regulados e a cooperação pode ser desenvolvida. O processo compreende a constituição de instituições formais e de regimes capazes de reforçar as relações de subordinação; ele compreende igualmente acordos informais que

povos e instituições estabelecem ou pretendem estabelecer na proteção de seus interesses.

Melo (1995, p. 30-31) expõe seu ponto de vista distinguindo o conceito de *governance* do de governabilidade: “Enquanto a governabilidade se refere às condições do exercício da autoridade política, *governance* qualifica o modo de uso dessa autoridade”. O autor complementa:

[...] a discussão recente em torno do conceito de *governance* ultrapassa o marco do ‘*modus operandi*’ das políticas e engloba questões mais amplas relativas a padrões de coordenação e cooperação entre atores sociais [...]. Nessa perspectiva, a análise transcende o plano meramente institucional e inclui o mercado, redes sociais, hierarquias e associações como modos alternativos de *governance*. (MELO, 1995, p. 31)

Melo (1995, p. 32) ainda afirma que o conceito de governança adquire diferentes dimensões, seguindo orientações normativas e intenções políticas adaptadas para a ideologia dos diferentes autores que trabalham esse conceito. O autor cita o documento do Banco Mundial de 1991: “*Governance is defined as the manner in which power is exercised in the management of a country’s economic and social resources for development*” que pode ser traduzida como: “a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais tendo em vista o seu desenvolvimento”.

A maneira como esse poder é exercido deve se diferenciar da forma de governo ou democracia, centrando-se nos grupos sociais e nas questões de seu interesse:

De fato, a governança vai mais além do que o conceito de “governo” porque engloba mecanismos de controle que se encontram fora da jurisdição e da esfera regulatória do governo; ela vai mais além da “democracia” porque implica noções de eficiência que servem a democracia e o desenvolvimento concomitantemente. A governança não diz respeito tão-somente ao sistema político na sua globalidade, mas igualmente aos subsistemas nos quais grupos sociais controlam o processo ou partes do processo de que resultam ações de seu interesse (MILANI, 1999, p. 107).

Na maior parte das vezes, as questões de interesse do grupo estão relacionadas ou possuem um impacto significativo no desenvolvimento regional. Ao tratar desenvolvimento, Santos, Coelho e

dos Santos (2005), defendem que as estruturas e a qualidade da governança são determinantes críticas da coesão ou do conflito social, do sucesso ou fracasso no desenvolvimento econômico. Para os autores, a criação de um ambiente indutor de desenvolvimento e diminuição dos índices de pobreza depende, entre outros fatores, de uma boa governança, comprometida com as condições locais oferecidas à comunidade.

Segundo o PNUD (Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas), a governança é o exercício de autoridade política, econômica e administrativa que envolve a gestão de assuntos de um país em todos os níveis. Portanto, corresponde ao conjunto de mecanismos, processos e instituições por meio dos quais grupos sociais articulam seus interesses, exercem seus direitos legais, cumprem com suas obrigações e buscam resolver seus conflitos (BARCELLOS; GREEN; PINTO, 2007).

A governança pode ainda ser entendida como a autoridade e responsabilidade concedida a determinadas pessoas para administrar relações inter-organizacionais (BARRINGER; HARRISON, 2000). Diz respeito às relações de poder e responsabilidade, define como são tomadas as decisões em assuntos de interesse coletivo, quem tem o poder de decidir, quem influencia nas decisões e como se estabelecem as responsabilidades pelas decisões tomadas. Portanto, para os autores, na governança um ponto crítico é o grau de confiança que existe entre os companheiros e os vínculos criados entre eles. Quando a confiança é alta, o monitoramento para prevenir oportunismos pode ser reduzido e os vínculos adquirem maior robustez.

O conceito de governança é utilizado também para análises de pesquisas de cadeia de valor que focam os relacionamentos entre os vários atores envolvidos na cadeia e as implicações de tais relações no desenvolvimento (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005).

Outro ponto citado como crítico pela governança é o capital social dos membros que a compõem. Milani (1999) afirma que as associações feitas entre os conceitos de governança e capital social, geralmente buscam explicar por que se torna difícil transpor modelos de ação coletiva de uma sociedade para outra. Na sequência cita o exemplo de Robert D. Putnam que utilizou o conceito de capital social almejando compreender as diferenças de desenvolvimento entre o norte e o sul da Itália.

Para Putnam (1996), o capital social refere-se ao conjunto de normas de confiança mútua, às redes de cooperação, aos mecanismos de sanção ou veto e as regras de comportamento que podem melhorar a

eficácia da sociedade na solução de determinados problemas que exigem a ação coletiva. O capital social seria, pois, um bem público – um subproduto de outras atividades sociais, fundado em redes horizontais e na transitividade das relações de confiança.

Putnam defendia que toda estrutura baseada em redes verticais, relações hierarquizadas e outras formas de submissão não produziria um equilíbrio satisfatório, por não ser cooperativo. De outro lado, a sociedade fundamentada em uma estrutura de relações horizontais, de associações, de movimentos sociais, de instituições culturais e profissionais interativos, produziria um bom nível de capital social, de confiança mútua e compromisso cívico.

Milani (1999) critica essa visão, para ele na tentativa de compreensão da governança, deve-se levar em consideração que determinados sistemas democráticos não se adaptam a determinada governança. Talvez neste ponto resida a resposta por que determinados modelos de governança não podem ser transplantados de um local para outro. Para o autor, uma corrente de visão da governança, enraizada nos aprendizados da escola institucionalista, acredita principalmente na apropriação pelos atores da capacidade de transformar a sociedade. Essa governança democrática baseia-se em quatro etapas de desenvolvimento:

- o desenvolvimento de identidades democráticas (pelos atores e instituições);
- o desenvolvimento de capacidades para a ação política entre grupos sociais, movimentos associativos e instituições formais;
- o desenvolvimento de opções de controle social;
- o desenvolvimento de sistema político capaz de colocar-se em questão e adaptar-se aos ambientes.

Portanto, essa visão salienta o caráter distributivo da governança, os atores e as instituições conquistam legitimidade à medida que contribuem para o desenvolvimento social e bem-estar coletivo.

Outros autores, como King e Shneider (1991), também enfatizam a necessidade da democracia em um sistema de governança. Afirmam que o Conselho de Roma define governança como mecanismos de comando de um sistema social e suas ações, que busca oferecer segurança, prosperidade, coesão, ordem e a continuidade do sistema. Para o Conselho de Roma, é necessário compreender a ideologia do sistema, que deve ser democrático e não autoritário,

proporcionando um estado de equilíbrio entre os vários centros de poder que participam da governança.

Salientam ainda que o conceito de governança não se restringe a limites nacionais ou internacionais, mas pode ser aplicado regionalmente ou localmente, como no caso das províncias italianas, onde a governança teve um desempenho significativo no desenvolvimento dos distritos industriais italianos, uma governança endógena centrada nos aspectos locais.

### **2.2.1 Governança Endógena de Arranjos Produtivos Locais**

Assim que empresas e instituições passam a ser imaginadas inseridas em uma rede de relações econômicas e sociais, levam a pensar em uma nova forma de organização, a fim de teorizar sobre as condições inter-organizacionais e os principais vínculos ou nós constituídos por essa aliança. Segundo Arnold e Mohr (2005) para que aglomerações territoriais sejam eficientes e gerem frutos, fazem-se necessárias formas específicas de organização e cooperação.

Esta relação em rede refere-se à governança, que será responsável por coordenar um conjunto de firmas autônomas, em uma hierarquia plana ou horizontal, comunicação e liderança lateral, que dividem algumas estruturas em comum e baseiam-se na transferência de conhecimentos (BORGATTI; FOSTER, 2003).

A governança que possui atuação na direção e coordenação de aglomerados empresariais é denominada de governança endógena, porque constitui-se de forças vinculadas à coordenação do arranjo que partem de dentro do aglomerado, ao invés de ser exercida por grandes empresas de fora. Suzigan, Garcia e Furtado (2002) em estudos baseados em casos brasileiros, detectaram que as formas de governança comandadas pelo comprador dificultam o desenvolvimento dos produtores locais. Por outro lado, de acordo com os autores, a governança local pública e privada exercida nos arranjos de Birigui e Votuporanga (em São Paulo) mostra que as formas de governança endógena são essenciais para o sucesso dos mesmos. Os autores sugerem inclusive a contratação de um agente coordenador que articule as ações e interações entre empresas e instituições locais, funcionando como mediador das relações destes com o meio externo, governos e agentes financeiros.

Cassiolo e Szpiro (2003) na busca em clarear o entendimento sobre governança, afirmam que o conceito de governança parte da idéia

do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores. Entretanto, em alguns casos, a classificação é baseada na existência ou não de uma grande empresa ou instituição que governa as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva, sem necessariamente estar dentro do arranjo. Portanto, ou as empresas locais se organizam em forma de redes, ou a governança se dá através de formas hierárquicas.

Assim, têm-se duas formas de governança nos arranjos produtivos locais: a forma hierárquica, onde a autoridade é internalizada por grandes organizações; e as formas de redes, onde há um elevado número de relações entre diferentes agentes sem que nenhum deles tenha caráter dominante.

No caso do arranjo em redes, observa-se a existência de empreendedores de MPEs e demais atores que podem desempenhar o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. Geralmente este caso se estrutura em torno de determinados segmentos específicos, como por exemplo: calçados, vestuário, vinhos, etc., onde a especialização dos arranjos é setorial. Para Cassiolato e Szpiro (2003), nos casos onde a coordenação é local – ou seja, a forma de governança é endógena – ela ocorre majoritariamente por empresas de controle local, o que contribui para o aumento do grau de territorialização, para o incremento nas capacitações e aprendizados em conjunto, fomentando a dinâmica inovativa local.

Compartilha do mesmo entendimento Suêne (2004, p. 53), afirmando que no caso específico de APLs a governança “diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes institucionais públicos e ou privados”. Complementa que esta forma de governança caracteriza-se pela aglomeração de micro, pequenas e médias empresas, sem a existência de grandes empresas instaladas no local, exercendo papel de coordenação das atividades tecnológicas e econômicas.

Na definição de Suzigan, Garcia e Furtado (2007), governança em Arranjos Produtivos Locais consiste na capacidade de comando ou coordenação que determinados agentes (de empresas, instituições, o coordenador do arranjo, entre outros) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local. Segundo os autores, a governança é um dos aspectos mais complexos de um arranjo, principalmente pelo difícil equilíbrio que deve ser engajado pelos atores entre a cooperação e competição no âmbito do APL.

Humphrey e Schmitz (2000) identificam três tipos básicos de governança: governança em redes, mercado e hierárquica (ou vertical); e a dividem em nível local ou global. Em nível local a governança subdivide-se em governança privada (associações locais de negócio); governança pública (formada por agências governamentais locais e regionais) e governança pública-privada (constituída por redes de políticas regionais e locais). Quanto à governança local de clusters, os autores a conceituam como uma governança forte, caracterizada pela cooperação inter-firmas e entre as empresas e instituições públicas e privadas, onde o risco é atenuado por mecanismos que o dividem (*risk-sharing*). Afirmam que na maioria dos casos, a governança local é híbrida, ou seja, formada por distintas estruturas de governança que podem agir unidas ou não.

Os autores apontam ainda como mecanismos de melhorar o nível ou posição do cluster (*upgrade*) a ênfase em conhecimento – especificamente o *learning by doing* – e a difusão de inovações através de constantes interações dentro do arranjo. Ressaltam que para o sucesso da estratégia centros de inovação local podem desempenhar um importante papel, tanto na geração como na disseminação do conhecimento.

Os benefícios de uma governança atuante não se restringem à economias externas incidentais, mas inclui principalmente a geração de economias externas oriundas de ações deliberadas dos atores locais na promoção das atividades estratégicas do arranjo e no estímulo à difusão do conhecimento entre as empresas inseridas nele.

Para a EURADA (2002) a governança consiste na habilidade de todos os atores regionais de concordarem a respeito de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento de sua região, bem como a disposição de investir uma parte significativa de seus recursos humanos e financeiros para realizar objetivos comuns. Complementam que a governança deve ser composta por “visionários realistas” (EURADA, 2002, p.1) e empreendedores que não sejam conservadores nem individualistas. Importantes papéis a serem desenvolvidos por estes atores consistem em uma análise das políticas públicas e suas prioridades, bem como um exame dos fracassos de mercado, a antecipação de necessidades do arranjo e da inabilidade do setor público em promover condições para que os objetivos estratégicos traçados pela governança sejam alcançados. Orientam que a política regional deve ser ajustada à geração e difusão do conhecimento, acesso a capital de risco, inovação, tecnologia, treinamento vocacional, relações internacionais,

provisão de infra-estrutura de qualidade, entre outras; para o alcance dos objetivos as instituições educacionais podem desempenhar um papel ativo.

Goedert (2005, p.73), conceitua governança como a forma pela qual as redes são organizadas e coordenadas, compreendendo:

- A configuração das redes (os nós integrantes);
- O perfil dos integrantes da rede;
- A definição clara dos papéis;
- A alocação dos recursos nos nós;
- A utilização e otimização dos recursos necessários;
- A escolha do melhor caminho para a comunicação dos fluxos de informações;
- A disseminação das informações, inovações e do conhecimento para os nós entrelaçados;
- O monitoramento constante dos atores envolvidos no processo, sob o ponto de vista do custo transacional, relacionado às trocas e interações necessárias no decorrer do processo;
- A criação de mecanismos para a identificação e soluções e TI;
- A coordenação de sinergia entre os diversos atores ou dos nós integrantes na rede, associados e *core-competence*; e
- A manutenção/estruturação de conselhos e fóruns de governança para sua sustentabilidade através da participação efetiva das instituições de pesquisa, dos governos locais, regionais ou federais; das organizações não governamentais e iniciativas privadas.

Ainda de acordo com o autor, a governança é considerada uma importante variável para o sucesso do cluster; e pode ser realizada por agências de desenvolvimento, governo local, organizações privadas, setores públicos privados ou então por uma união de alguns destes, na busca de encontrar mecanismos de interação entre as diversas instituições que podem contribuir para o arranjo. Ressalta que, quando bem articulada, a governança possui condições de interferir na política regional buscando desenvolver o potencial latente da região, atrair novas oportunidades e buscar mecanismos para aumentar a sustentabilidade das empresas já existentes no arranjo. Uma otimização das ações que ocorre através da parceria entre governos locais e a governança.

A clara definição dos papéis e responsabilidade de cada membro e ou instituição facilita a articulação e o trabalho dos atores. De

acordo com Goedert (2005) os integrantes da governança devem levar em consideração as seguintes análises: quem irá controlar, o que; como estabelecer as parcerias; quais interesses estão em jogo; o que esperar da sustentabilidade das parcerias; qual o posicionamento da governança para uma nova situação; e qual o contexto histórico, social e econômico. Esse trabalho evita desperdícios de recursos e de esforços, identifica o potencial e habilidade de cada instituição e a continuidade dos projetos de parceria.

Amorim, Moreira e Ipiranga (2004) salientam a importância de mecanismos de governança de um APL na articulação entre as empresas, por tratar-se de uma estrutura em que o desenvolvimento do todo é mais importante do que o das partes, e onde o entrosamento entre os atores e sinergia das ações são tidas como essenciais. Ribas Jr. (2008) conceitua mecanismos de governança como canais formados por pessoas e/ou organizações que desenvolvem atividades de: liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades do APL; coordenar ações dos diferentes atores no cumprimento dos objetivos; negociar processos decisórios locais; e promover processos de criação, disseminação e uso de conhecimentos.

A importância da governança está ainda entrelaçada à definição do arranjo; para Cassiolato e Lastres (2002), as diferentes tipologias ou taxonomias de aglomerações territoriais, são definidas a partir de um entendimento sobre os processos de governança das relações ao longo da cadeia.

Compartilham da mesma visão Giuliani, Pietrobelli e Rabellotti (2005); afirmam que os estudos sobre clusters têm sido categorizados de acordo com o modelo de governança e a forma como a cadeia de valor está conectada. Para esses autores, a governança ou coordenação toma decisões sobre o que produzir, como será produzido, quem vai produzir, quanto será produzido e a que preço o arranjo ofertará seus produtos.

Outros autores vão ainda mais longe, para Siffert Filho e Faveret Filho (1998), a governança, que é responsável por possibilitar a coordenação de modo eficiente de vários agentes interdependentes, incorpora também elementos de natureza estratégica, relacionados a análise do posicionamento das empresas inseridas no arranjo em relação a suas rivais.

Garcia, Motta e Neto (2004) denominam de governança local, as atividades de coordenação que ocorrem dentro dos arranjos produtivos, envolvendo principalmente seus elementos endógenos. Dentre as formas de coordenação que podem ser exercidas no arranjo os

autores citam o sistema centro-radial, a cooperação horizontal bilateral, cooperação bilateral vertical e a cooperação multilateral horizontal (esta última representando a governança endógena).

O sistema centro-radial, ocorre quando há um comando de uma grande empresa coordenadora das atividades de vários produtores de pequeno porte. Entretanto, neste caso, a empresa líder é quem se apodera da maior parte dos benefícios dessa cooperação. A cooperação bilateral vertical ocorre quando empresas inovadoras buscam através da cooperação, conquistar vantagens competitivas para sua atuação no mercado. A cooperação horizontal bilateral se dá quando empresas concorrentes se unem para desenvolver um trabalho específico. Outra forma de iniciativas coletivas, envolvendo agentes e instituições públicas e privadas, são as verificadas em ações multilaterais horizontais, onde há a coordenação de projetos setoriais que envolvem várias empresas com cooperação de instituições, com o estabelecimento de interações mais densas (GARCIA; MOTTA; NETO, 2004).

Os autores afirmam ainda, que em alguns casos, podem ocorrer formas híbridas de governança, ou seja, mais de uma das formas citadas ocorrendo concomitantemente no arranjo. Salientam que em todas as formas fica claro o papel da governança como fomentadora da competitividade do arranjo, entretanto são as formas de governança local (endógena) “[...] que levam à maior cooperação dos produtores e ao incremento da competitividade do sistema” (GARCIA; MOTTA; NETO, 2004, p. 345). Ressaltam que esta forma de governança representa, por um lado, um ritmo de crescimento mais lento; mas por outro, proporciona uma forma de desenvolvimento mais sustentável, capaz de desenvolver vantagens competitivas dinâmicas para os produtores, por meio da geração de competências e habilidades entre os produtores inseridos no arranjo. Ações da governança endógena visam ainda superar ou atenuar os principais obstáculos, na busca da construção de vantagens competitivas mais sustentáveis a longo prazo.

Scheffer, Cario e Nicolau (2008, p. 34-35) colocam como uma das políticas de desenvolvimento para explorar as vantagens e benefícios e atenuar as dificuldades das empresas inseridas num arranjo produtivo, a estimulação das formas de governança, relações de cooperação e ações coletivas. Para os autores é necessário:

- a) identificar a existência de lideranças políticas e empresariais capazes de estimular ações conjuntas de empresas e instituições;

- b) constituir fórum local de ação, organizado pelas associações locais em conjunto com a classe empresarial;
- c) eleger, através dos empresários e comunidade científica local, a instituição com a responsabilidade de difundir padrões técnicos mais sofisticados;
- d) desenvolver diferentes formas de cooperação, tais como consórcio para compras de insumos, equipamentos, exportação e atividades de P&D;
- e) estabelecer ações que visem fortalecer a confiança entre empresas e instituições, a partir das relações históricas, social e cultural de conformação do arranjo.

Outro autor que difundiu o conceito de governança endógena foi Cunha (2006; 2007) primeiramente com sua tese de doutorado e depois com um livro baseado na mesma. A governança retratada pelo autor focalizou a articulação de comportamentos cooperativos inter-firmas e parcerias, o mesmo afirma a importância em se fomentar a forma de governança endógena que traz ganhos consideráveis ao arranjo e procurar diminuir a governança externa. “[...] a influência da governança externa ou exógena afeta cada vez mais as decisões e o desempenho dos aglomerados locais e das cadeias de suprimento, diminuindo o papel da governança endógena.” (CUNHA, 2006, p. 107).

Em suas pesquisas o autor constatou que o comando pela governança exógena traz impactos negativos que atingem tanto as grandes empresas locais como as pequenas e médias unidades produtivas destruindo a capacidade de governança endógena pelos atores locais. Dessa forma, se transfere o poder de intervenção estratégica para agentes externos. Tais impactos afetam a imagem das empresas, ocasionam a perda da marca regional ou a impossibilidade de instituí-la, a capacidade de gerar inovações e o aprimoramento da capacitação técnica. O arranjo serve apenas como um terceirizado que trabalha com um custo reduzido para empresas de fora do arranjo.

Dentro do arranjo, entre a bibliografia pesquisada, surgem duas terminologias para denominar as pessoas que possuem interferência no APL: agentes e atores. Neste momento, faz-se necessário diferenciá-las. No presente trabalho, “agentes” podem ser considerados indivíduos nos mais variados níveis de agregação, que compartilham processos específicos de aprendizado, competências, estruturas do sistema, objetivos e que de alguma forma possuem participação no arranjo produtivo. Já os “atores” são aqueles que fazem parte da governança

endógena que disponibilizam parte de seu tempo e recursos para traçar metas do APL e agem na busca de alcançá-las.

Portanto, para esta tese, governança endógena de arranjos produtivos locais refere-se aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão local, de diferentes atores e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso dos conhecimentos.

O intento de uma visão compartilhada de futuro focada nos ganhos e interesses em comum, e o incentivo a ações e fatos que venham a tornar possível o alcance dos objetivos traçados é um das principais tarefas dessa governança. O engajamento dos principais atores e agentes, seu envolvimento, disposição a compartilhar seus conhecimentos e o comprometimento são fatores indispensáveis na tomada de decisão, na negociação e implementação das estratégias identificadas.

Goedert (2005) ressalta que para a sustentabilidade do arranjo, é necessário buscar a sinergia nos processos e estabelecer laços de confiança entre todos os agentes e entre a governança, eliminando pontos críticos, como a inexistência de uma clara definição do papel de cada ator; somado ainda a falta de conhecimento e disseminação de informações, o que leva a uma menor eficiência na atuação da governança.

Por esse fato, considera-se importante definir quais são as competências, os conhecimentos necessários e as habilidades que os atores devem possuir e/ou desenvolver para uma participação mais eficiente da governança, assunto tratado na sequência.

### **2.3 Competências Individuais e Competências Gerenciais**

O conceito de competência não é recente, trata-se de uma concepção antiga que vem sendo (re-)conceituada e (re-)adequada aos novos contextos. Como a base das economias industrializadas passou dos recursos físicos para os intelectuais, as pessoas são levadas a examinar e rever suas competências. Dessa forma, os elementos de novas práticas de gestão levaram à desvalorização de antigos sistemas de hierarquia, à valorização de altos níveis de escolaridade, valorização da mobilidade do funcionário, acompanhamento a planos de carreira, novos critérios de valorização das competências e o incentivo a formação contínua. De acordo com Zarifian (2001, p.21):

Foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela. No início, essa temática podia parecer confusa. Não podia ser de outra forma. Não obstante, muitos dos elementos atualmente avançados e formalizados já estavam presentes nela.

Com o avançar dos estudos, o tema tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas e pautas empresariais associado a diferentes abordagens; entretanto os grandes enfoques tratam das competências individuais e competências organizacionais. Ruas (2001) divide as competências em: essenciais (no âmbito organizacional como um todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais.

Para Cooper (2000), o termo competências frequentemente se refere a dois conceitos, os quais devem ser diferenciados: competências organizacionais, mais conhecidas como *core competencies* e competências individuais relacionadas a uma função, ou a um posto de trabalho, o que o autor denomina de *workplace competencies*.

No âmbito organizacional, o assunto aparece vinculado à competitividade e vantagem competitiva, assumindo diferentes nomenclaturas como: competência essencial, *core competence*, competências distintivas, entre outras (GOMES *et al* 2008). Dos autores que trabalham o termo *core competencies*, entre os mais citados, Prahalad e Hamel (2005, p.231), a definem: “competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade tecnológica isolada” que permite a uma empresa oferecer determinado benefício. Na seqüência complementam (p.245), “uma competência essencial é uma trama, tecida de fios de habilidades e tecnologias distintas”. Para os autores tal competência transcende habilidades individuais, baseando-se no conceito de que determinados projetos são tão volumosos e complexos, que nenhum indivíduo conseguiria possuir todo o conhecimento e habilidades necessárias para concluí-los.

Na visão de Ulrich (2000) as competências organizacionais são formadas por um conjunto de competências individuais, que desenvolvem competências estáveis na organização, as quais não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes. Ou seja, é a combinação de competências individuais que gera uma vantagem competitiva para a organização.

Gomes *et al* (2008) compartilham da mesma visão, para estes não é possível se dissociar o assunto competências organizacionais de

competências individuais. Entretanto, alertam que competência organizacional é mais que um simples somatório das competências individuais, pois durante o processo de interação da equipe, as trocas que ocorrem proporcionam uma geração de sinergia, potencialização de recursos, capacidades e qualificações.

Partindo para as competências individuais, Cooper (2000) define o que ele denomina *workplace competencies* como competências focadas no indivíduo e sua função ao invés da organização. O autor propõe uma tabela (quadro 2) comparando as principais diferenças entre *core competencies* e *workplace competencies*.

	<b>Core</b>	<b>Workplace</b>
Escopo	Organizacional	Individual
Propósito	Estratégico	Tático
Participante	Unidade de negócio	Funcionário
Ênfase	Processo	Atividade
Competência	Global	Posição

Quadro 2 – Competências essenciais vs. competências individuais (posto de trabalho).

Fonte: Cooper (2000, p. 30).

Na abordagem das competências do indivíduo, um dos primeiros pensadores foi o psicólogo da Harvard, David McClelland (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002). Seu estudo, datado de 1973, abordou pessoas consideradas como tendo uma performance acima da média. Através de entrevistas individuais, buscou identificar as competências que se diferenciavam das demais; o que o autor denominou de competências diferenciadoras, ou que permitiam uma performance superior. Segundo Gomes *et al* (2008), o trabalho de McClelland foi um marco, pois propôs testar competências ao invés de inteligência (QI) como vinha sendo utilizado. O teste tinha como objetivo prever o desempenho de um indivíduo e reduzir o viés dos tradicionais testes de inteligência e atitude.

Em um artigo publicado em 1998, McClelland propõem avaliar competências em entrevistas de comportamento, como uma nova abordagem de avaliações de RH. O autor afirma que em suas pesquisas pode comprovar que altos desempenhos escolares não prediziam sucesso profissional, levando a crer que os antigos testes de QI não eram eficazes. Segundo o autor um indivíduo de sucesso possui as seguintes competências: necessidade de realização, pensamento analítico, pensamento indutivo ou conceitual, capacidade de desenvolver outras

pessoas, flexibilidade, influência, busca de informações, iniciativa, capacidade de relacionamento inter-pessoal, atenção ou consciência organizacional (*organizational awareness*), auto-confiança e liderança (McCLELLAND, 1998).

Apoiados nos estudos de McClelland, Hersey e Blanchard (1986) definem competência como uma mola propulsora que implica no controle sobre os fatores do meio, tanto físicos como sociais, algo ligado à necessidade de realização.

De acordo com Gomes *et al* (2008), após McClelland publicar seu artigo “*Competence rather than Intelligence*” pesquisadores norte-americanos como Boyatzis, Spencer e Spencer, e Mirabile iniciam suas pesquisas oferecendo suas definições ao termo, apresentadas no quadro três:

Autor	Conceito de competência
Boyatzis (1982)	É uma característica profunda da personalidade do indivíduo que resulta em uma performance superior em uma tarefa.
Spencer e Spencer (1993)	É uma característica profunda do indivíduo que prediz quem fez algo bem ou mal.
Mirabile (1997)	É um conjunto de conhecimentos, habilidade, aptidão ou característica associada com alta performance no trabalho, como resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança.

Quadro 3 – Conceito norte-americano de competências.

Fonte: Elaborado com base em Gomes *et. al* (2008).

Ulrich (2002), professor de administração da Universidade de Michigan, conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, qualificações e habilidades existentes entre indivíduos e grupos de indivíduos, bem como as resultantes da interação entre o grupo.

Outros autores norte-americanos, segundo Gomes *et al* (2008, p. 221) definem competências como “*inputs*” dos indivíduos, “consistem em características que o indivíduo possui como conhecimento, habilidade e atitudes que afetam a habilidade individual para a performance.”

Na década de 80, surgiu um movimento na França, que despertou a necessidade de conceituar a competência como algo maior do que qualificação; buscava-se diferenciar competência de saberes. No início o foco era a área educacional, mas depois o conceito passou para a área do trabalho, quando foi criado o Inventário de Competências “*Bilán de Compétences*” ou Balanço de Competências, utilizado pelo

ministério do trabalho francês como uma ferramenta de avaliação de desempenho inserida na legislação trabalhista francesa (GOMES *et al*, 2008). Após o movimento, os conceitos de competência difundidos pelos principais autores franceses constituíram a escola francesa, que considera a competência como *outputs* de uma pessoa, o que se sabe e conhece, através da mobilização de recursos pessoais. Conceitos expostos no quadro quatro.

Autor	Conceito de competência
Le Boterf (1994)	É o saber agir de forma responsável e conhecida, implica saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional ou projeto.
Medef (1998) <sup>6</sup>	É a utilização da qualificação na prática, entendendo qualificação como o que se sobressai dos recursos (conhecimento, habilidades e atitudes) adquiridos por um indivíduo.
Zarifian (2001)	É a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidade em situações profissionais utilizando-se de inteligência prática, apoiada em conhecimentos e na capacidade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações com co-responsabilidade de cada um.

Quadro 4 – Conceito francês de competências.

Fonte: Elaborado com base em Gomes *et. all.* (2008) e Zarifian (2001).

Também inseridos na escola francesa, pode-se citar Perrenoud (1999) e Ropé e Tanguy (2004). Perrenoud (1999) defende que a noção de competências remete a situações nas quais é preciso tomar decisões e resolver problemas, refere-se ao domínio prático de um tipo de tarefa e/ou situação. Acrescenta que a maioria das competências mobiliza determinados saberes, portanto, não há competências sem saberes. Quanto à discussão das competências humanas em relação à escola ou a vida profissional, o autor esclarece: “[...] à escola cabe fornecer os recursos (saberes e habilidades básicos), à vida ou às habilidades profissionais cabe desenvolver competências.” (PERRENOUD, 1999, p. 17).

Ropé e Tanguy (2004), ao trabalhar competências sugerem um conceito de habilidades mais conhecimento, mais atitude. Habilidade é o

<sup>6</sup> O Medef é o Movimento de Empresas da França, conselho nacional do patronato francês, (ex-CNPF).

que chamam de “*savoir-faire*”, conceituado como as antigas manhas do ofício, o golpe de vista, os saberes empíricos e práticos. Para os autores o conhecimento é o saber e as habilidades podem ser definidas como o saber fazer. Por conseguinte, a eficiência das habilidades depende da capacidade cognitiva, do conhecimento acumulado.

Portanto, a escola francesa, vincula o trabalho e a educação, entendendo as competências como resultado dos saberes apreendidos e habilidades desenvolvidas; situações vividas na escola e no trabalho são utilizadas para pensar a construção da competência, que se estrutura na complementaridade entre os dois saberes. Já a escola norte-americana, enfatiza a vinculação das competências à personalidade do indivíduo e seus comportamentos observáveis.

Segundo Gomes *et al* (2008), Le Boterf cria seu conceito baseado em três eixos: a pessoa (biografia e socialização), a formação educacional e experiência profissional. Entretanto, para o autor, a competência não é um estado ou apenas um conhecimento que se possui; as pessoas precisam aplicá-la. No caso de Zarifian (2001), também sua definição sobre competências é alimentada sob três aspectos:

- a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo;
- a inteligência prática das situações, que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma;
- a capacidade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, com co-responsabilidade e partilha do que está em jogo em cada situação.

Para o autor a competência só se manifesta na atividade prática e não há exercício de competência sem um lastro de conhecimentos que podem ser mobilizados em determinada situação. Assim, as competências apóiam-se em conhecimentos, que são responsáveis por nutrir sua dinâmica de renovação. “[...] tal indivíduo é competente tal dia diante de tal situação” (ZARIFIAN, 2001, p. 68), portanto “o êxito das ações deve remeter a uma dialética de interdependência forte entre competências e conhecimentos, mobilizada por fontes e atores diferentes”.

De acordo com Dutra (2004) o conceito de construção de competências, explorado por Le Boterf e Zarifian, pode ser considerado como mais adequado. Parte do pressuposto que o conceito de competência está associado à agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa. O autor defende a idéia de que as pessoas atuam

como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências entregues para a organização. Tal “entrega” consiste na agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização de forma efetiva, permanecendo mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor, não é atingir metas, mas algo maior, como inserir novas idéias, melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Para Gomes *et al* (2008), os pesquisadores brasileiros basearam-se num primeiro momento nos conceitos norte-americanos e depois incluíram os conceitos franceses, definindo competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados. É o conhecer, saber fazer e saber ser, resultando numa performance superior que pode ser aprimorada por meio de treinamento e desenvolvimento.

Fleury e Fleury (2001a) citam o caso japonês, no qual habilidades e conhecimentos transformam-se em competências, pelos verbos mobilizar, participar e comprometer. Para estes autores, a escola francesa foi a principal enriquecedora na construção do conceito. Definem ainda o termo competência como uma palavra do senso comum, utilizada para designar um indivíduo qualificado para realizar algo. Fleury e Fleury (2001b), apoiados em McClelland (1973) e Mirabile (1997), diferiram competência de:

- aptidões: talento natural de um indivíduo (o qual pode vir a ser aprimorado);
- habilidades: demonstração de um talento particular na prática;
- conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Para os autores, nesta instância de compreensão, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, capacidades humanas, que justificam um alto desempenho; acreditando-se que os melhores desempenhos estão alicerçados pela inteligência e personalidade do indivíduo. Por fim, os autores criam seu conceito de competência: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, FLEURY, 2001b, p. 188). Apoiados no conceito os autores apresentam um esquema que o resume (figura 3) e um quadro (quadro cinco); neste último, definem o que significa cada saber.

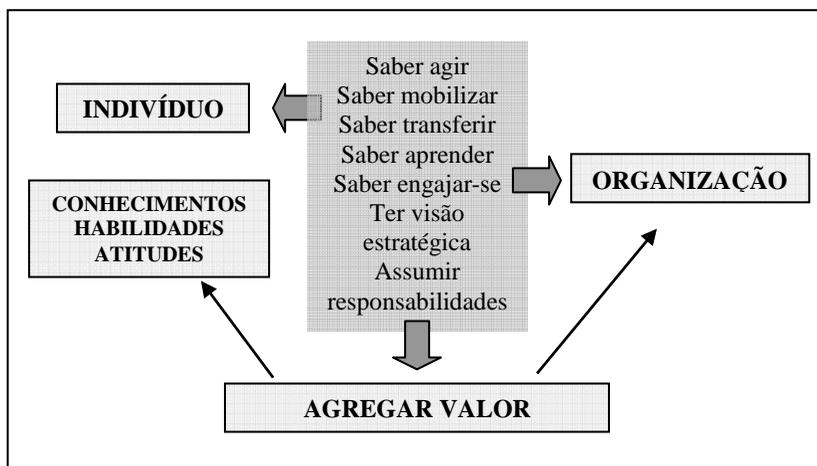


Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2001b, p. 188).

Além do esquema, os autores definem os verbos descritos na figura. De acordo com eles, os verbos significam:

Verbos	Significado
<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos; comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 5 – Competências para o profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2001b, p. 188).

Para os autores, os verbos implicam em ações num determinado ambiente, portanto, as competências são contextualizadas. Os

conhecimentos ou *know-how* não adquirem *status* de competências sem interação, precisam ser comunicados e trocados. Complementam que a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja clara, objetiva e eficiente, para então gerar competências.

Seguindo a linha francesa, a definição da OIT (2002) é mais relacionada ao profissional, à capacidade produtiva de um indivíduo, que pode ser medida em termos de desempenho real e demonstrada em determinado contexto de trabalho. Portanto, a OIT (2002, p. 22) define competência como a “capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho.”

Bitencourt (2004), em seu compêndio das definições de competências, resume os principais aspectos relacionados ao termo competências, das correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana e brasileira):

- 1) formação: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (Zarifian, 1996; Ropé e Tanguy, 1997; Durand, 1999; Dutra e Silva, 1998).
- 2) ação: práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (Moscovici, 1994; Gallart e Jacinto, 1995; Magalhães e Rocha, 1997; Kubr e Abell, 1998; Le Boterf, 1997).
- 3) resultados: o objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos (Dutra e Silva, 1998; Sparrow e Bognanno apud Ribeiro e Guimarães, 1999; Fleury, 1999).
- 4) perspectiva dinâmica: a definição de competências deve ser constantemente questionada (Spencer Jr., 1993; Ruas, 1999; Eboli, 1999).
- 5) auto-desenvolvimento: a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (Spencer, L. e Spencer, S., 1993; Vergaro, 1995).
- 6) interação: o desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas (Sandberg, 2000).

Ruas (2001), afirma que as competências não se resumem aos conhecimentos e habilidades, mas incluem a capacidade do indivíduo de mobilizar e aplicar esses recursos numa condição particular; portanto, ele precisa reconhecer o momento e o local adequados para aplicá-los

em sua atividade. Complementa que a competência se coloca em um espaço de interação, integração, e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades.

A partir das conceituações desenvolvidas nas principais escolas pode-se afirmar que as competências individuais são geralmente apresentadas como uma característica ou conjunto de requisitos que são mobilizados para gerar resultados ou resolver problemas, que juntos demonstram uma performance superior. Seria, portanto, a combinação de vários saberes – o saber, o saber fazer, e o saber agir – capazes de propiciar respostas eficientes a desafios apresentados, que gera uma ação bem sucedida, passível de reconhecimento pelos demais.

Definido o que representa competência que servirá de base para este estudo, passa-se a analisar o conceito de grupos de competências.

Essa análise será realizada uma vez que a pergunta de pesquisa da tese é centrada em quais competências são necessárias para a governança endógena de Arranjos Produtivos Locais. Entretanto, como não há literatura pertinente que indique uma relação entre os dois temas em questão, optou-se por pesquisar quais as competências indicadas para indivíduos que ocupem posições de liderança ou de condução de projetos.

Entre estes grupos, encontram-se os gerentes. Gomes *et al* (2008, p. 224), baseados em Ruas, definem competência gerencial como:

[...] a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir ou superar desempenhos configurados nas atribuições, processo esse que se consolida apenas em situação de trabalho.

Na sequência os autores apresentam a tipologia de Spencer; Spencer e de Schein. Orientam que as tipologias são competências pertinentes a diversas funções, inclusive inerentes ao trabalho gerencial.

Schein, após analisar características do trabalho gerencial definiu quais capacidades eram necessárias para um gerente de sucesso. Em suas pesquisas, entrevistou grupos de profissionais que pontuavam seu comportamento atual e o ideal, que gerou quatro grupos de competências gerenciais, listadas no quadro seis:

<b>Grupo de competências</b>	<b>Definição</b>
<b>Motivação e Valores</b>	Implica o lado motivacional do trabalho gerencial e o grau de vontade que a pessoa tem em exercer a atividade gerencial, grau de envolvimento com a carreira, grau de conforto em realizar algumas tarefas e responsabilidades gerenciais.
<b>Habilidades Analíticas</b>	Habilidade para identificar, analisar e resolver problemas em situações nas quais as informações podem estar incompletas ou incertas.
<b>Habilidades Interpessoais e de Grupo</b>	Habilidade para influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar as pessoas em todos os níveis da organização para alcançar objetivos organizacionais mais eficientes.
<b>Habilidades Emocionais</b>	Capacidade de ser estimulado por crises emocionais e interpessoais em vez de ficar desestimulado, capacidade de agüentar altos níveis de responsabilidade sem paralisar-se e aptidão de exercer o poder sem culpa ou vergonha.

Quadro 6 – Competências gerenciais para Schein.

Fonte: Gomes *et. al* (2008, p. 224).

Spencer; Spencer resumiram em seu livro, vinte anos de pesquisas utilizando a metodologia JCA (*Job Competence Assessment*) de McClelland e McBer. Quanto às competências necessárias para gerentes, eles elegeram as apresentadas no quadro sete:

<b>Categoria de Competência Gerencial</b>	<b>Definição</b>
<b>Impacto e Influência</b>	Competência para utilizar de forma sensata o impacto e a influência para melhorar o funcionamento da organização.
<b>Orientação para resultados</b>	Envolvem a <i>performance</i> das pessoas para um bom trabalho ou para competir em excelência.
<b>Cooperação e Espírito de Equipes</b>	Implica genuína intenção de trabalhar cooperativamente com os outros, ser parte do time.
<b>Pensamento Analítico</b>	Diz respeito a entender a situação, organizando em pequenas partes suas implicações.
<b>Iniciativa</b>	Fazer mais do que é requerido em uma tarefa; fazer algo que não foi solicitado, que vai melhorar os resultados da tarefa e evitar problemas; ou encontrar e/ou criar novas oportunidades.

continua

<b>Desenvolvimento de Pessoas</b>	A essência nessa categoria é a intenção de desenvolvimento de pessoas e o efeito dessa intenção.
<b>Confiança Pessoal</b>	É acreditar em si e em sua capacidade de terminar tarefas, confiança em lidar com crescente mudança e em alcançar decisões ou formar equipes.
<b>Compreensão Interpessoal</b>	Competências sobre a habilidade de ouvir e entender os outros.
<b>Comando e Assertividade</b>	Competências que expressam a intenção do indivíduo de fazer os outros compactuarem com seus desejos.
<b>Busca de Informações</b>	Competência de esforçar-se para buscar mais informações sobre as coisas, pessoas ou assuntos, não aceitando situações padrão.
<b>Liderança</b>	Intenção de ser um líder de uma equipe ou outros grupos.
<b>Pensamento Conceitual</b>	Entender a situação ou problema organizando os pedaços, tendo uma visão macro da situação.
<b>Desenvolvimento Organizacional</b>	Habilidade de entender o poder das relações em sua organização e outras organizações que fazem parte do meio ambiente inserido.
<b>Desenvolvimento de Relacionamentos</b>	Habilidade de trabalhar para construir ou manter amizades, relacionamentos agradáveis ou redes de contatos com pessoas que são ou podem ser um dia úteis para alcançar os objetivos da organização.
<b>Adotar Ordens</b>	Capacidade de adotar ordens.
<b>Conhecimento Técnico</b>	Competência sobre a parte técnica de um conhecimento específico para uma tarefa e também motivação para expandir, usar e distribuir o conhecimento com os outros.

Quadro 7 – Competências gerenciais para Spencer e Spencer.

Fonte: Gomes *et al* (2008, p. 225-226).

Para Gomes *et al* (2008) as competências gerenciais nada mais são do que competências individuais que são colocadas em prática na vida profissional de um gerente.

Uma pesquisa realizada no período de 1997 a 1998, identificou 62 modelos de competências de liderança de grandes empresas mundiais, entre elas: Alcoa, Ford, General Electric, PepsiCo e Unilever, buscando identificar quais os atributos mais desejáveis em um líder na concepção destas empresas. Klemp Jr. o fundador da empresa de

consultoria responsável pela pesquisa (*Cambria Consulting Inc.*) utiliza os resultados para propor um modelo de competências de liderança, que ele chama de “Modelo dos Nove Baldes” (*Nine Bucket Model*) que seriam como metacompetências (KLEMP JR, 1999). As primeiras cinco são relativas a atributos e as quatro últimas referem-se às práticas:

- capacidade mental (QI) – a liderança eficaz exige um alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a função;
- inteligência emocional – líderes devem possuir a capacidade de interpretar pessoas e seus sentimentos não verbalizados;
- conhecimentos técnicos e relativos ao negócio – o conhecimento é a base do desempenho eficaz, é necessário um bom know-how da área de atuação e uma ampla visão do negócio;
- desenvolvimento pessoal – líderes eficientes são curiosos e ávidos de conhecimentos;
- ego saudável – embora sejam autoconfiantes e decididos, os líderes eficientes possuem um ego que os permita admitir que podem ter errado e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes, sem se sentir ameaçados;
- indicar a direção – assumir a dianteira é condição *sine qua non* para a liderança;
- influenciar pessoas – líderes são altamente persuasivos nas conversas e trabalham canais de influência formais (equipes) e informais (coalizões) de forma eficaz;
- fazer com que as coisas aconteçam – impulsionam as mudanças e correm riscos;
- estabelecer relacionamentos – criam redes de relacionamento em vários níveis, tanto dentro da empresa como fora, para alavancar a realização de seus objetivos.

Para Klemp Jr. (1999) os atributos (relacionados à personalidade) devem ser utilizados para selecionar pessoas, enquanto as práticas (relacionadas a atitudes) destinam-se a gerenciá-las. Complementa que a liderança eficaz ocorre quando o indivíduo possui os atributos necessários e age corretamente (além de terem as qualidades certas, fazem as coisas certas), ou seja, quando o indivíduo apresenta as nove metacompetências.

Boyatzis e Sala (2004) apresentam um inventário de competências da inteligência emocional, que denominaram de *Emotional Competence Inventory* (ECI). O inventário está exposto no quadro 8.

Agrupamentos	e suas competências
<p><b>Cluster de Autoconsciência:</b> Diz respeito ao estado interno, preferências, recursos e intuições. Abrange 3 competências:</p>	<p><u>Autoconsciência emocional:</u> reconhece suas emoções e seus efeitos;  <u>Auto-avaliação:</u> conhece suas forças e limites;  <u>Autoconfiança:</u> um forte senso de confiança em seu valor e capacidades.</p>
<p><b>Auto-administração:</b> Refere-se a administrar o “eu” os estados internos, impulsos. Contém 6 competências:</p>	<p><u>Autocontrole emocional:</u> manter seus impulsos e emoções sob controle;  <u>Transparência:</u> manter padrões de honestidade e integridade;  <u>Adaptabilidade:</u> flexibilidade e controle de mudanças;  <u>Orientação de realização:</u> esforço de melhorar ou chegar a padrões de excelência;  <u>Iniciativa:</u> aptidão para agir perante oportunidades;  <u>Otimismo:</u> visualizar aspectos positivos nas coisas e no futuro.</p>
<p><b>Consciência social:</b> Refere-se como as pessoas lidam com os outros, suas relações, necessidades e preocupações. Contém 3 competências:</p>	<p><u>Empatia:</u> sentir como o outro sente, suas perspectivas, interessar-se por suas preocupações;  <u>Consciência organizacional:</u> interpretar emoções do grupo e o poder dos relacionamentos;  <u>Orientação de serviço:</u> antecipar, reconhecer e descobrir as necessidades dos clientes.</p>
<p><b>Administração das relações ou Habilidades Sociais:</b> Concerne a habilidade ou proficiência de induzir respostas desejáveis em outros. Abrange 6 competências:</p>	<p><u>Desenvolvimento de outros:</u> senso de desenvolver outras pessoas, auxiliando-o em suas necessidades;  <u>Liderança inspirativa:</u> inspira e guia grupos e indivíduos;  <u>Influência:</u> controla táticas efetivas de persuasão;  <u>Catalisador de mudanças:</u> inicia ou administra as mudanças;  <u>Administração de conflitos:</u> negocia e soluciona discordâncias;  <u>Trabalho de equipe e colaboração:</u> trabalha com outros em direção aos objetivos. Cria grupos onde a sinergia está em alcançar metas coletivas.</p>

Quadro 8 – Competências de inteligência emocional para Boyatzis e Sala.  
 Fonte: Boyatzis e Sala (2004, p. 47).

Pode-se observar que a ênfase está nos componentes emocionais subjacentes ao talento humano. De acordo com os autores, as competências da inteligência emocional são capacidades de reconhecer, entender e utilizar informações emocionais a respeito de si mesmo e dos outros que leva a ações efetivas ou desempenhos superiores. O modelo de inteligência emocional possui dezoito competências ordenadas em quatro agrupamentos, expostos no quadro oito.

Apesar da diferença do objetivo principal desta relação de competências, optou-se por incluí-la no referencial teórico devido a sua semelhança com as demais relações de competências desenvolvidas por outros autores. Além disso, Boyatzis é considerado uma autoridade no assunto competências.

Camuffo e Gerli (2005) pesquisadores italianos, realizaram um estudo para identificar competências necessárias para uma performance efetiva de supervisores de produção. Utilizando-se de escalas não paramétricas, numa amostra de 23 indústrias do nordeste italiano entrevistaram 212 supervisores de produção, que são gerentes de nível médio.

Os autores fazem uma distinção entre as competências obrigatórias para se ocupar o cargo, que são imprescindíveis e competências distintivas, que conferem um desempenho superior. A pesquisa revelou quatro competências obrigatórias e nove distintivas:

<b>Competências obrigatórias</b>	<b>Competências Distintivas</b>
1. Capacidade de orientar com eficiência;	1. Planejamento;
2. Iniciativa;	2. Atenção aos detalhes;
3. Empatia;	3. Poder de persuasão;
4. Gerenciamento de grupo.	4. Auto-confiança;
	5. Capacidade de desenvolver outros;
	6. Utilização de conceitos;
	7. Rede de contatos;
	8. Utilização de tecnologias;
	9. Relacionamento social.

Quadro 9 – Competências dos supervisores de produção (gerentes de nível médio).

Fonte: Elaborada com base em Camuffo e Gerli. (2005).

Os autores defendem que o conhecimento de tais competências serve para projetar políticas de desenvolvimento de competências em

distritos industriais italianos e aprimorar práticas de gerenciamento de recursos humanos em pequenas e médias empresas.

Outra pesquisa que abordou competências e redes de empresas foi desenvolvida por Paludo (2008). O objetivo geral consistiu em identificar quais as competências indispensáveis ao Empreendedor Integrador, termo que o autor utilizou para denominar os empreendedores, sócios proprietários de empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que estavam formando um consórcio de empresas na grande Florianópolis (SC).

O autor caracteriza seus sujeitos de pesquisas como: agentes principais na mobilização da formação de parcerias entre as empresas. Através da pesquisa bibliográfica, entrevistas com especialistas (a exemplo de psicólogos) e com cinco empreendedores (sujeitos), Paludo (2008) identificou fatores facilitadores de cooperação ou necessários para cooperar. Entre eles estão:

- a maturidade para assumir a liderança em uma rede cooperativa e para entender o processo de cooperação;
- a disposição para cooperar – que se divide em dedicação para atuar na rede (disposição para investir parte de seus recursos financeiros e humanos) e confiança em seus parceiros;
- e a capacidade do empreendedor – que é decomposta em conhecimento que o mesmo detém e seu preparo para lidar com as novas situações, como por exemplo, compartilhar a liderança.

Quanto as competências necessárias ao Empreendedor Integrador, foram divididas em 3 grandes grupos, denominados de conjuntos temáticos, que englobam os seguintes fatores (PALUDO, 2008; PALUDO; CASAROTTO; MINUZZI, 2008):

- Conhecimento técnico e experiência acumulada – é o saber fazer, executar suas tarefas, adquirido com a formação profissional e experiência no setor;
- Controle emocional – competência para lidar com seus próprios sentimentos e saber adequá-los a situação agindo com resiliência (superar desafios), confiança (respeitar os compromissos assumidos, acreditar nos parceiros), comprometimento (acreditar na proposta e empreender esforços para alcançar os objetivos traçados) e humildade (capacidade de reconhecer a parceria e a necessidade dos parceiros);
- Comunicação – envolve a capacidade de se fazer compreender e interagir de modo participativo, permitindo a cooperação dos membros, dividindo a liderança e aceitando pontos de vista diferentes, ou seja, a liberdade de expressão.

Paludo (2008) afirma que seu estudo se propôs a traçar um caminho para identificar o perfil do empreendedor integrador, elemento de liderança indispensável para o sucesso de uma rede de empresas; e reconhece como limitações a aplicação do estudo apenas a empresas do ramo de TIC da região onde desenvolveu a pesquisa.

Ainda na abordagem da “relação de competências do indivíduo”, apresenta-se no quadro dez um compêndio realizado por Spencer (1997) que compara o que o autor chama de “os quatro dicionários de competências” desenvolvidos nos últimos 25 anos.

<b>Grupos de Competências</b>	<b>Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen &amp; Kolb (1995)</b>	<b>Spencer &amp; Spencer – competence at work (1993)</b>	<b>McClelland Dictionary (1996)</b>	<b>Fetzer Consortium (Goleman &amp; Gowing, working paper, s/d)</b>
<b>Realização</b>	Orientação eficiente	Orientação para realização	Orientação para realização	Motivação para realização, inovação.
	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa (auto-direção, auto-motivação).
	Atenção aos detalhes	Cuidado com a ordem e qualidade		Consciência
<b>Afiliação</b>	Empatia	Compreensão interpessoal	Compreensão interpessoal	Empatia
		Orientação ao cliente	Orientação ao cliente	Orientação ao cliente
		Cooperação e time de trabalho	Cooperação e time de trabalho	Construção de times, times de trabalho, colaboração e cooperação.

continua

continuação do Quadro 10

Grupos de Competências	Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen & Kolb (1995)	Spencer & Spencer – competence at work (1993)	McClelland Dictionary (1996)	Fetzer Consortium (Goleman & Gowing, working paper, s/d)
<b>Poder</b>	Poder de persuasão Comunicação escrita Comunicação oral  Consciência de organização  Rede de contatos  Negociação	Impacto e influência    Construção de relacionamentos	Impacto e influência    Construção de relacionamentos	Influência  Comunicação oral efetiva  Consciência de organização  Construção de vínculos, capacidade de relacionar-se
<b>Gerência</b>	Desenvolver outros  Gerencia de grupos	Direção  Desenvolver outros  Liderança de times	Direção  Desenvolver outros  Liderança de times	Negociação e gerência de conflitos   <i>Coaching</i> e ensino no desenvolvimento de outros Liderança Diversidade Administração de diferentes recursos humanos

continua

continuação do Quadro 10

Grupos de Competências	Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen & Kolb (1995)	Spencer & Spencer – competence at work (1993)	McClelland Dictionary (1996)	Fetzer Consortium (Goleman & Gowing, <i>working paper</i> , s/d)
<b>Cognitivas</b>	Compreender modelos Uso de conceitos Pensamento sistêmico (construir teorias) Análises quantitativas	Pensamento conceitual	Busca de informações  Pensamento conceitual	Busca de informações
	Planejar Uso da tecnologia	Pensamento analítico Expertise técnica	Pensamento analítico	
	Autoconfiança	Autoconfiança	Autoconfiança	Autoconfiança (auto-estima) otimismo e esperança
	Autocontrole	Autocontrole		Autocontrole (auto-gestão, controle das emoções, tolerância ao estresse)
	Flexibilidade			Flexibilidade, capacidade de adaptação

continua

continuação do Quadro 10

Grupos de Competências	Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen & Kolb (1995)	Spencer & Spencer – competence at work (1993)	McClelland Dictionary (1996)	Fetzer Consortium (Goleman & Gowing, working paper, s/d)
Cognitivas	Objetividade social  Auto-avaliação	Compromisso organizacional	Compromisso organizacional  Integridade	Honestidade, integridade, probidade  Autoconsciência emocional

Quadro 10 – Comparação dos quatro principais dicionários de competências.  
Fonte: Spencer (1997, p. 12-14).

Spencer (1997) organizou o estudo separando as competências em cinco grandes grupos (realização, afiliação, poder, gerência e competências cognitivas). Convém ressaltar que os três primeiros compreendem o estudo realizado por McClelland que são utilizadas nos *workshops* do EMPRETEC, subdividindo os 3 clusters em 10 competências denominadas de CCE's – competências empreendedoras (EMPRETEC, 2006).

É importante frisar que Spencer utiliza a definição de Boyatzis para competência, (característica profunda da personalidade do indivíduo que resulta em eficácia ou uma performance superior em uma tarefa), o autor defende que a performance superior resulta ou proporciona um retorno econômico das competências, baseadas na correta aplicação dos recursos humanos do indivíduo (SPENCER, 1997; SPENCER, 2001).

McClelland (1998) destaca que as competências devem ser cuidadosamente identificadas e definidas em grupos de comportamentos que caracterizem uma performance superior. Já Daniel Goleman e Marilyn Gowing conquistaram reconhecimento por seus estudos em inteligência emocional e posteriormente competências emocionais. Gowing (2001) afirma que inteligência emocional refere-se basicamente a capacidade da pessoa de reconhecer e utilizar suas emoções; já

competências emocionais são definidas como habilidades pessoais e sociais que proporcionam uma performance superior ao indivíduo.

Outros autores que condicionam determinadas competências a fases ou estilos de administrar empresas são Quinn *et al* (2003, p. 24); para os autores “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir da maneira adequada”. Portanto, os autores reconhecem a necessidade de além do conhecimento teórico o indivíduo ter a oportunidade de praticá-la.

Ao fazer uma analogia com algumas escolas da administração, os autores elencam determinados papéis de liderança, os quais são requisitados para cada etapa, como pode ser observado no quadro 11. Cada papel de liderança compreende um grupo de três competências cada, que relaciona o que os autores chamam de “oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave”.

<b>Papéis</b>	<b>Competências-chave</b>
Papel de mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros; Comunicação eficaz; Desenvolvimento dos empregados.
Papel de facilitador	Construção de equipes; Uso do processo decisório participativo; Administração de conflitos.
Papel de monitor	Monitoramento do desempenho individual; Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; Análise de informações com pensamento crítico.
Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos; Planejamento do trabalho; Gerenciamento multidisciplinar.
Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão; Estabelecimento de metas e objetivos; Planejamento e organização.
Papel de produtor	Trabalho produtivo; Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; Gerenciamento do tempo e do estresse.
Papel de negociador	Construção e manutenção de uma base de poder; Negociação de acordos e compromissos; Apresentação de idéias.
Papel de inovador	Convívio com a mudança; Pensamento criativo; Gerenciamento da mudança.

Quadro 11 – Oito papéis da liderança gerencial e respectivas competências chave.

Fonte: Quinn *et al* (2003).

De acordo com os autores o modelo das metas racionais requer os papéis de diretor e produtor; o modelo dos processos internos, papéis de monitor e de coordenador; o modelo das relações humanas, os papéis de facilitador e de mentor; e o modelo dos sistemas abertos, os papéis de inovador e negociador.

Entende-se que uma pessoa pode apresentar uma capacidade maior para determinado papel ou ainda, pode acumular capacidades que englobem mais de um. Entretanto, é praticamente impossível um líder possuir todas as competências listadas acima.

Neste contexto, o trabalho em equipe, em rede, como o caso da governança de um APL, fornece um referencial para a ação de cada pessoa e formaliza as ações necessárias de acordo com as idiosincrasias e competências de cada um. Assim, a competência de um projeto é assumida por um coletivo, mas depende de cada integrante individualmente. O sucesso da ação fica sob responsabilidade da competência ativa de cada um, no valor individual das iniciativas tomadas diante os eventos, que convergirão para o sucesso da ação coletiva.

Nesta tese, optou-se pelas competências apresentada no Quadro 3 para relacionar e analisar com a pesquisa empírica, por se entender que tais autores são considerados referências no estudo de competências. Ressalta-se que se teve o cuidado de verificar se os mesmos compartilhavam do mesmo conceito de competências.

Vargas (2002) afirma que na medida em que a competência humana encontra-se no centro do processo de desenvolvimento de qualquer sociedade, a formação de uma visão que foca no processo de formação de ganhos coletivos socioeconômicos torna-se um elemento analítico relevante.

Para Klemp Jr. (1999) como as diversas situações de liderança exigem diferentes comportamentos, nem todas as competências possíveis à liderança são necessárias para um desempenho eficaz de seu papel. O autor ainda aconselha a utilizar modelos que concentram-se em “poucas competências de grande impacto” (KLEMP Jr, 1999, p. 134). Tais modelos partem do princípio de que existem competências básicas para assumir cargos de liderança e competências que diferenciam os líderes de sucesso. Acrescenta que independentemente das competências serem atributos ou práticas não devem exceder o limite de dez.

Finalizando o assunto “relação de competências” pode-se fazer algumas constatações. Modelos diferentes utilizam diferentes termos para descrever essencialmente os mesmos conceitos. Veja-se, por

exemplo, “poder de persuasão”, “impacto e influência” e “influenciar pessoas”.

Outra consideração apóia-se no fato de que a grande maioria dos modelos é formada por práticas e atributos, sendo que a primeira depende do segundo; não é possível “tomar decisões” ou “tomar a iniciativa” (práticas) sem ter autoconfiança (atributo).

Toda essa análise leva a crer que existem competências entendidas como necessárias para cargos de liderança, apesar das diferenças de conceitos, termos, rótulos e definições. E para que a relação das competências necessárias para a governança de um arranjo produtivo local seja fiel a realidade, as entrevistas com pessoas envolvidas nesta governança é essencial; como está descrito no próximo capítulo, que trata da metodologia da pesquisa.

### **3. METODOLOGIA E ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

A metodologia e sua importância reside em nortear o pesquisador no desenvolvimento das pesquisas, para que com métodos científicos adequados, seja possível alcançar os objetivos traçados. Assim, a pesquisa se apresenta como forma de investigação, que tem como objetivo buscar respostas às indagações da sociedade por meio de métodos científicos.

Na abordagem de Marconi e Lakatos (2003), os métodos científicos consistem em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar os objetivos desejados em um estudo. Tal conjunto de métodos busca ainda traçar o caminho a ser seguido, detectar possíveis erros e auxiliar o pesquisador nas decisões a serem tomadas.

Na orientação de como se fazer uma tese, Umberto Eco (2003) afirma que uma tese deve ser útil aos demais, acrescentar novos conhecimentos e dizer algo do objeto de estudo que ainda não foi dito. Acrescenta que o estudo deve fornecer elementos para verificação e, se for o caso, a contestação do estudo, ou seja, apresentar o delineamento da pesquisa, o método científico que se seguiu.

#### **3.1 Enquadramento da Pesquisa**

Os delineamentos servem para articular e estruturar planos no sentido de obter respostas aos problemas investigados. De acordo com Kerlinger (1980, p. 94) “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para experimentação, coleta de dados e análise”.

O delineamento das pesquisas, geralmente segue formas clássicas de classificação. Para este estudo optou-se pela linha de classificação proposta por Silva e Menezes (2005), que se caracteriza pelo apontamento de quatro critérios: do ponto de vista da natureza da pesquisa (básica ou aplicada), do ponto de vista da forma de abordagem do problema (quantitativa ou qualitativa), quanto aos objetivos propostos (exploratória, descritiva ou explicativa) e de acordo com os procedimentos técnicos adotados pelo pesquisador.

### 3.1.1 Natureza da Pesquisa

Enquanto a pesquisa básica caracteriza-se por não ter aplicação prática e envolver verdades e interesses universais, a pesquisa aplicada é dirigida à solução de problemas específicos, aborda verdades locais. Castro (1976, p. 59) caracteriza a pesquisa aplicada como o “tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas concretos”.

Silva e Menezes (2005, p. 20), definem a pesquisa aplicada como aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos”. As autoras complementam que tal delineamento ocorre quando envolve verdades e interesses locais. Como a pesquisa foi realizada em quatro Arranjos Produtivos Locais do estado de Santa Catarina, está sujeita às peculiaridades locais, não podendo ser generalizada para uma verdade maior. A utilização dos resultados em uma finalidade específica caracteriza este estudo como uma pesquisa aplicada.

### 3.1.2 Forma de abordagem do problema

A forma de abordagem do problema de pesquisa se divide entre qualitativo e quantitativo. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Para Minayo e Deslandes (2004), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Compreende os processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Richardson *et al* (1999), afirmam que as pesquisas qualitativas exploram principalmente técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que tais instrumentos aprofundam-se na complexidade de um caso. Complementam que o método qualitativo se distingue do quantitativo à medida que não utiliza instrumentos estatísticos como base do processo de análise.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se por empregar dados que podem ser quantificáveis. Para Silva e Menezes (2005, p. 20) “significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. É reconhecida pelo uso de técnicas estatísticas como correlação, análise de variância, análise de regressão, entre outras.

Embora, Morgan e Smircich (1980) propuseram uma espécie de um *continuum* entre qualitativo e quantitativo, colocando os métodos

como extremos ou opostos, Minayo e Deslandes (2004) afirmam que isso não é possível. Para as autoras, a diferença entre eles está na natureza; complementa ainda que, suas abordagens não se opõem, ao contrário, se complementam: pois a realidade abrangida pela abordagem mista interage dinamicamente, excluindo assim qualquer dicotomia.

Compartilham da mesma visão, Richardson *et al* (1999). Os autores consideram que apesar de diferenças ideológicas, existe integração entre ambos os métodos, no planejamento da pesquisa, coleta de dados e conseqüentemente, na posterior análise dos dados.

Uma modalidade bastante utilizada de interação entre os dois métodos consiste em utilizar dados qualitativos como parâmetros em escalas de atitudes ou personalidade, que podem ser quantificáveis pelos respondentes (RICHARDSON *et al*, 1999). Assim, o aporte do método qualitativo ao quantitativo foi considerado importante no *desing* desta pesquisa.

Num primeiro momento, utilizou-se de entrevistas em profundidade para a formulação de uma matriz de competências, baseada na realidade dos atores que fazem parte da governança endógena dos quatro APLs de Santa Catarina, contidos na amostra do estudo. E, o quantitativo refere-se à quantificação destas competências (ainda baseada na pesquisa em profundidade) e na importância das funções ou papéis da governança pesquisada na visão dos próprios sujeitos (segundo questionário aplicado, calculada em escala Likert).

### **3.1.3 Caracterização da Pesquisa**

Do ponto de vista dos objetivos propostos, a presente pesquisa caracteriza-se, num primeiro momento, como Pesquisa Exploratória. Para Gil (2002), pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa é utilizado quando o tema escolhido é pouco explorado. Envolve pesquisa bibliográfica e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas como o problema pesquisado.

Portanto, para este estudo, os dados foram obtidos com base na revisão bibliográfica sobre o assunto e na seqüência, em entrevistas em profundidade com especialistas e gestores de projetos de fomento aos APLs envolvidos na pesquisa. Segundo Beuren e Raupp (2004), uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos ou ampliação do assunto, não

contemplados de forma satisfatória na revisão bibliográfica por falta de conhecimentos desenvolvidos na temática abordada.

Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica foram utilizados para a construção da entrevista em profundidade. Portanto, a pesquisa assumiu um caráter descritivo, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Envolve o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários; e em geral, assume a forma de levantamentos (SILVA; MENEZES, 2005).

Beuren e Raupp (2004) afirmam que a pesquisa descritiva é centrada em descrever aspectos ou comportamentos de determinada população em análise; onde descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros.

### **3.1.4 Procedimentos técnicos utilizados**

A função principal dos procedimentos técnicos é expressar em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa e em essência o procedimento adotado para a coleta de dados (GIL, 2002). Marconi e Lakatos (2003) consideram o levantamento de dados a fase primordial de qualquer pesquisa científica.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o objetivo de fundamentar os conhecimentos sobre os tópicos abordados pelo estudo a fim de possibilitar uma melhor compreensão da temática em análise. Caracteriza-se, segundo Gil (2002), por ser desenvolvida com base em material já elaborado e publicado, constituído em sua maioria de livros e artigos científicos. O autor considera que a principal vantagem dessa categoria consiste no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma variedade de fenômenos muito maior daquela que poderia investigar pessoalmente.

A fim de se buscar o conhecimento que não está publicado – em específico as competências da governança endógena – as inferências e conhecimentos tácitos, utilizou-se da entrevista em profundidade. A entrevista em profundidade é uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve a condução de entrevistas individuais e intensivas, com um pequeno número de respondentes cujo conhecimento, perspectivas ou formas de pensar, se pretende explorar. É indicado em casos que se busca detalhar informações sobre um grupo de pessoas, seus comportamentos, atitudes, personalidades, significados, experiências, entre outros aspectos, para explorar essas questões em profundidade (BOYCE; NEALE, 2006).

A técnica de entrevista em profundidade não envolve um questionário estruturado, se utiliza de um roteiro com tópicos a serem abordados de acordo com os objetivos que se busca alcançar através da entrevista. Tal roteiro conduz de forma mais livre a conversa entre entrevistador e entrevistado, encorajando o entrevistado a conversar extensivamente sobre o tópico de interesse. Esse tipo de entrevista deve ser realizado pessoalmente (*face-to-face*) e pode ocorrer a interferência do entrevistador sempre que se fizer necessário (GUION, 2006).

O terceiro procedimento técnico utilizado consiste na aplicação de questionários à amostra selecionada, que objetivou quantificar a importância de cada ação na ótica dos entrevistados. Esta técnica pode ser caracterizada como levantamento ou *survey*. O levantamento é utilizado quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Segundo Selltiz *et al* (1987) tais pesquisas buscam coletar dados através de respostas verbais predeterminadas, a fim de avaliar a incidência, distribuição ou inter-relações de um fenômeno que ocorre naturalmente. Para os autores, os dados permitem a exploração de relações entre variáveis que são medidas. A definição de *Survey* consiste num método de coleta de dados primários, onde as informações são obtidas com uma amostra representativa da população; são utilizados questionários respondidos individualmente ou entrevistas realizadas individualmente (ZIKMUND; BABIN, 2006).

A elaboração do questionário foi feita em conjunto pela pesquisadora e seu orientador, baseados em experiências vividas, conhecimentos adquiridos em pesquisas bibliográficas; e está localizado no apêndice A desta tese.

O roteiro foi apresentado a um professor especialista no tema. O objetivo de submeter à análise de professores que trabalham o tema Arranjos Produtivos Local, baseou-se no intuito de verificar possíveis falhas na construção do roteiro. Como teste final foi aplicado a outro professor que é também gestor do APL de Móveis de São Bento do Sul e foi considerado adequado, incluindo-se apenas uma última questão mais direta, aprovada pelo orientador. Considerou-se prudente um pré-teste do mesmo, na busca de identificar problemas que poderiam surgir na aplicação do questionário definitivo. O pré-teste dos questionários foi realizado e na sequência o respondente foi questionado quanto à clareza das questões, a forma como estão apresentadas, organizadas e ordenadas, além de outras possíveis dificuldades, como: linguagem acessível, quantidade de questões (exaustão), e entendimento. Aprovado

o roteiro da entrevista em profundidade e o questionário com a escala Likert, ambos foram utilizados para que todas as entrevistas seguissem o mesmo padrão de abordagem e desenvolvimento.

### 3.2 População e Amostra

A população ou universo da pesquisa compreende a totalidade de elementos que possuem determinadas características comuns definidas para o estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para esta pesquisa a população compreende todos os Arranjos Produtivos Locais do estado de Santa Catarina.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, realizou em 2008 um levantamento institucional de APLs em todos os estados do Brasil<sup>7</sup>. Para Santa Catarina, ficaram definidos dez (10) APLs como os mais importantes para a economia do estado:

- APL Têxtil e de confecções, do vale do Itajaí;
- APL Metal-mecânico de Joinville;
- APL de Móveis de São Bento do Sul;
- APL de Calçados de São João Batista;
- APL de Madeira e Móveis de Chapecó;
- APL de Leite do Oeste de SC (Chapecó e região);
- APL de Vinhos de Altitude de São Joaquim;
- APL de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de Florianópolis;
- APL de Cerâmica vermelha de Tubarão;
- APL de Malacocultura de Florianópolis.

Destes, foram selecionados para a tese, quatro arranjos, os quais fizeram parte da amostra. E o APL de móveis de São Bento do Sul que foi utilizado para a realização do teste piloto.

Os quatro arranjos foram selecionados por se entender que são arranjos em diferentes níveis de desenvolvimento e formados por diferentes culturas. São constituídos em sua grande maioria por Micro e Pequenas Empresas (MPE's) e fabricam produtos similares. A aplicação do estudo ocorreu nos seguintes arranjos produtivos: APL Calçadista de São João Batista; APL Metal-Mecânico de Joinville; APL de Malacocultura da Grande Florianópolis; e APL Vitivinícola de Vinhos de Altitude da Serra Catarinense.

---

<sup>7</sup> A relação completa está disponível no site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior ([www.mdic.gov.br/sitio](http://www.mdic.gov.br/sitio)).

Destes quatro arranjos, foram selecionadas cinco pessoas que fazem parte da governança de cada arranjo para participar das entrevistas em profundidade. Os entrevistados foram selecionados por sua participação no Arranjo. Deu-se prioridade aos componentes que possuem uma participação mais ativa e/ou ocupam cargos de liderança dentro da governança. Por exemplo, para o APL Metal Mecânico da região de Joinville, entrevistou-se:

- o Presidente do Núcleo de Ferramentas e Usinagem da Ajorpeme (Associação de Joinville e Região de Pequena, Micro e Média Empresa);
- o Presidente do Núcleo de Ferramentaria e Unisagem da ACIJ (Associação Empresarial de Joinville);
- o Presidente do SINDIMEC (Sindicato Patronal das Indústrias Mecânicas de Joinville e Região);
- o coordenador do Núcleo Metal Mecânica ACIJS (Associação Empresarial de Jaraguá do Sul) e APEVI (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Vale do Itapocu); e
- o Gestor do Projeto Metal Mecânico.

Através de contato telefônico, agendou-se as entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. O “Apêndice A” apresenta o roteiro da entrevista utilizado nas entrevistas em profundidade e o “Apêndice B” o questionário com escala Likert aplicado logo após a entrevista.

Portanto, pode-se dizer que a técnica utilizada para selecionar as amostras (tanto os APLs, quanto os entrevistados que responderam o questionário) foi a amostragem por conveniência, que caracteriza-se por ser simples, consumir menos tempo e ser menos dispendiosa. Segundo Malhotra (2001, p.306) a amostragem por conveniência é uma “Técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador”.

### **3.3 Desenvolvimento de Metodologia para identificar as competências da Governança Endógena**

A proposta de metodologia para identificar as competências da governança endógena consiste na aplicação de quatro etapas de pesquisas.

Num primeiro momento aplica-se um instrumento de pesquisa que identifica para aquele grupo quais são as ações prioritárias, ou quais

os papéis que estão sendo requisitados para a fase pela qual o APL está passando.

A segunda etapa da pesquisa refere-se a um segundo instrumento de pesquisa onde todos os membros da governança avaliam suas competências, que pode ser feita através de uma auto-avaliação ou ainda uma avaliação 360° (onde todos avaliam todos). As competências que serão avaliadas compreendem as que forem levantadas através desta pesquisa de tese de doutorado.

A terceira fase implica em uma análise dos resultados dos dois primeiros instrumentos que será denominada de análise dos cruzamentos. De acordo com as ações que forem indicadas como sendo necessárias para uma boa governança e a avaliação das competências, será possível dividir os papéis ou ações de acordo com as competências que determinado membro da governança possua uma maior performance.

Finalmente a quarta e última etapa consistirá num mapeamento das ações de acordo com as competências de cada membro da governança. A sistematização está representada na figura 4:

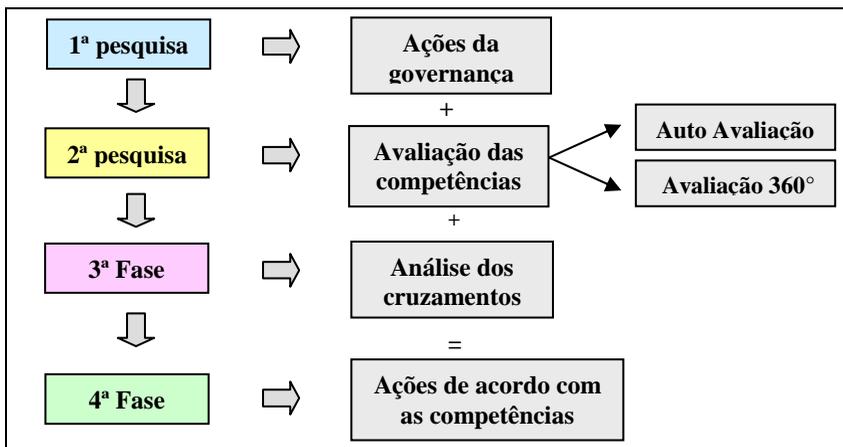


Figura 4 - Sistematização da análise das competências da governança endógena de um APL.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, o capítulo quatro apresenta os dados da pesquisa.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fim de sistematizar este capítulo de forma lógica, organizou-se da seguinte forma: num primeiro momento, o item 4.1 apresenta os quatro Arranjos Produtivos Locais (APLs) que foram objeto de pesquisa desta tese de doutorado. Procurou-se focar no histórico e apoiar-se nos depoimentos das entrevistas para descrever os principais pontos históricos pelos quais os APLs passaram até a situação atual.

Na seqüência, item 4.2, apresenta-se os dados do questionário formulado em escala tipo Likert. Relaciona os papéis da governança e o que os gestores que fazem parte da governança endógena dos APLs, abordados nesta pesquisa, consideram importantes no que se refere ao âmbito de atuação da governança. O que estes líderes fazem e o que consideram importante fazer para desempenhar bem seu papel como membro da governança de um APL.

Após elencar os papéis da governança e sua importância na percepção dos entrevistados, apresenta-se, no item 4.3, as competências mencionadas pelos entrevistados durante a entrevista em profundidade. Essa etapa busca identificar entre os gestores e participantes de projetos de fomento a APLs de Santa Catarina, quais as principais competências requisitadas à governança endógena. Apresenta-se a competência e seu conceito na percepção dos entrevistados, com trechos das transcrições.

Considerou-se importante realizar uma matriz das competências e quantificá-las, ou seja, elencar quantas vezes determinada competência foi mencionada pelos entrevistados. Os agrupamentos foram feitos, considerando a somatória dos quatro arranjos pesquisados.

O item 4.4 apresenta os pontos fortes e fracos de cada APL e faz uma relação com as competências mais mencionadas pelos entrevistados, agrupados por arranjo. A exemplo do Ciclo de Vida das Organizações, onde em uma etapa específica, a empresa depara-se com desafios que exigem do empreendedor determinadas competências, acredita-se que os pontos fortes e fracos de um APL, exigem da governança endógena determinadas competências em detrimento das demais.

Por fim, faz-se um fechamento do capítulo 4, no item 4.5 com a análise das competências, o *framework* e considerações pertinentes.

## **4.1 Apresentação dos Arranjos Produtivos Locais abordados**

O primeiro Arranjo Produtivo Local abordado na pesquisa, após o teste piloto foi o APL de malacocultura da Grande Florianópolis que será apresentado a seguir.

### **4.1.1 APL de Malacocultura da Grande Florianópolis**

A malacocultura surgiu como uma alternativa de renda para os pescadores artesanais, em função da decadência da pesca artesanal, devido principalmente ao aumento da pesca industrial e o desrespeito aos períodos de defeso das espécies, o que resultou numa redução significativa da atividade dos pescadores artesanais.

Neste processo, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Empresa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) foram fundamentais para o sucesso do empreendimento, sendo os responsáveis pelo surgimento e desenvolvimento do cultivo de moluscos no estado; com a criação do Laboratório de Ostras em 1983, atualmente denominado Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos (LCMM). Em 1987 foram introduzidas as primeiras sementes de ostras do pacífico na baía norte, em Santo Antônio de Lisboa, onde se obteve resultados satisfatórios; sendo que em 1991 ocorreu a primeira produção comercial do estado.

Com o passar dos anos, a malacocultura catarinense despontou como uma atividade importante para a economia do estado e passou a ser vista como um setor que merecia atenção das políticas públicas. Portanto, em abril de 2005, entidades como: Cedap (Centro de Desenvolvimento em Aqüicultura e Pesca), UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), Univali (Universidade do Vale do Itajaí), Univille (Universidade da região de Joinville), ACAq (Associação Catarinense de Aqüicultura), entre outras, organizaram um seminário onde levantou-se os principais entraves e demandas da atividade. De forma consensual, criaram um documento que ficou conhecido como a “Carta do Campeche”.

Identificados os fatores limitantes da atividade, em 2006 uma parceria com instituições públicas e privadas visava desenvolver ações que atenderiam as demandas levantadas na Carta do Campeche e assim começaram os estudos do “Arranjo Produtivo Local de Ostras”. Quando a Secretaria de Desenvolvimento Regional entrou como parceira dos projetos, solicitou agregar outros moluscos e também as cidades

vizinhas, assim o nome do arranjo passou para “Arranjo Produtivo Local de Malacocultura da Grande Florianópolis”, sendo que a governança do APL foi constituída em final de 2008.

De acordo com dados de entrevistas obtidas em setembro de 2009 o arranjo possuía 786 maricultores ativos no setor, 5 empresas com SIF (selo de inspeção federal) e uma cooperativa. A Associação Catarinense de Aquicultura (ACAq) é considerada uma associação estadual e congrega mais de 20 associações locais, fazendo parte do comitê gestor. Outras entidades que possuem um membro representando-a no comitê gestor são: SEBRAE/SC; EPAGRI; SDR; FEAq (Federação das Empresas de Aquicultura de Santa Catarina) e Cooperilha. Ocasionalmente participam: UFSC, SEAP (Secretaria de Aquicultura e Pesca de Santa Catarina), Prefeitura Municipal de Florianópolis (PMF), Univille e Univale.

Santa Catarina é considerado o estado com o maior Parque Aquícola voltado para o cultivo de ostras, vieiras e mexilhões, responsável por 95% da produção nacional. Atualmente possui como meta a obtenção da Indicação Geográfica da ostra catarinense, que pode aumentar em 15% o valor comercial do produto até o final de 2011.

#### **4.1.2 APL de Vinhos da Serra Catarinense**

O Arranjo Produtivo Local de Vinhos de altitude, no planalto serrano de Santa Catarina iniciou no final dos anos 90, com investimentos de empreendedores que encontraram na região ao entorno de São Joaquim, características adequadas para o cultivo de vinhos finos; segundo Tonietto (2007) a produção de vinhos exige condições de clima, solo, relevo e altitude.

Apesar de ser recente, a produção de vinhos de altitude no planalto catarinense já apresenta resultados importantes, sobretudo após a constituição da Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos de Altitude (ACAVITIS), que fundada em 2005, representa os produtores e estuda um selo de marca coletiva.

Segundo relatos de entrevistas, o evento determinante para a atividade na região tem relação com um experimento iniciado em 1991 quando pesquisadores da EPAGRI plantaram nove variedades de uvas na Estação Experimental de São Joaquim. Tal experimento fazia parte de um projeto oriundo de parceria entre a Estação Experimental de Videira com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico (CNPq) para identificar as regiões do estado catarinense com maior aptidão para o cultivo de videiras (FERREIRA *et al*, 2010).

Os resultados obtidos com os primeiros testes demonstraram o potencial da região para o cultivo de uvas viníferas. As características da região foram apontadas como um diferencial na qualidade dos vinhos, a altitude local cria condições climáticas diferenciadas, originando frutos de qualidade superior para a fabricação de vinhos finos.

Assim, desde 1999 surgiram mais de 20 empreendimentos em torno da uva na região de São Joaquim, Caçador e Campos Novos. Juntas, estas três regiões representam 300 hectares implantados de uvas vitiviníferas em altitudes que vão de 900 a 1.400 metros. As principais variedades são *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Cabernet Franc*, *Pinot Noir* e a *Sauvignon Blanc*. A produção anual dos associados em 2008 foi de 500 mil garrafas, em 2009 600 mil garrafas e em 2010 manteve-se a produção anual do ano anterior.

Os investimentos contaram com a atenção de governantes de instituições públicas e de apoio aos empreendedores. O SEBRAE/SC que em setembro de 2005 já havia firmado uma parceria com a *Província Autônoma di Trento*, com a UFSC, EPAGRI e o *L'Instituto Agrário di San Michelle All'Adige* para desenvolver a produção vinícola em Santa Catarina através da introdução de novas variedades de videiras européias, certificação de mudas e avaliação das características vinícolas e enológicas foi uma das entidades que ofereceu apoio. Em junho de 2007 iniciou projetos de fomento visando o fortalecimento da atividade e do APL. Um dos primeiros convênios firmados, entre o SEBRAE/SC e a ACAVITIS, tinha como principais objetivos: a obtenção da Identificação Geográfica (IG) de Procedência e da Denominação de Origem (DO) – a exemplo do Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul.

Entretanto, devido a dificuldades como a falta de tradição dos produtores da região em vitivinicultura, a ausência de uma mão-de-obra na região que acumule conhecimento tácito do setor, ou seja, a ausência de uma vocação regional neste segmento, os associados da ACAVITIS optaram por, num primeiro momento, investir em buscar a certificação através da Marca Coletiva. A Marca Coletiva assegura um padrão de qualidade aos vinhos, atestado pelo Instituto Catarinense de Tecnologia Vitivinícola (ICTV) e registro junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). A certificação é mediante um conjunto de testes laboratoriais e sensoriais que atestarão o padrão de qualidade exigido pela Marca Coletiva.

Nas entrevistas fica clara a paixão pelo vinho e sua cultura, motivação que fez com que estes empresários, bem sucedidos em outras atividades, resolvessem investir na produção de vinhos. As empresas inseridas no arranjo se encontram em estágios semelhantes de maturidade, e, portanto têm enfrentado basicamente os mesmos problemas. Desafios que podem ser vencidos principalmente pelo desejo destes 37 empreendedores, associados à ACAVITIS, que através de simpósios e reuniões periódicas, buscam soluções para seus principais problemas, como: atrair compradores para posicionar seu produto no mercado, dividir conhecimentos e experiências, cooperações técnicas e financeiras.

### **4.1.3 APL de Calçados de São João Batista**

O Arranjo Produtivo Local de calçados femininos de São João Batista, é também conhecido como “APL de Calçados Femininos do Vale do Rio Tijucas”, pois extravasou para os municípios de Angelina, Canelinha, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento e Tijucas; mas, concentra-se de forma mais intensiva em São João Batista. Em 2002, pesquisa de Correia, afirmava que do total de 119 empresas integrantes do APL, 82% eram de pequeno porte, formadas por capital próprio e administração familiar, sendo que 90% destas MPEs concentravam 82% dos empregos gerados na região.

O APL, que tem 96% da produção voltada para o público feminino, apresenta como uma forte característica o número de serviços terceirizados. As grandes empresas contratam os ateliês domésticos para executar pequenos detalhes nos calçados, terceirizando parte do processo produtivo da fabricação de calçados. A atividade dos ateliês caracterizam-se como mão-de-obra familiar, em 2005, segundo dados do Governo de Santa Catarina, haviam na região cerca de 121 ateliês, que eram responsáveis por 51% das tarefas de corte, 81% de costura, 15% de solado, 13% de palmilha, entre outras atividades (SDS/SC, 2010).

Esses pequenos ateliês passam a produzir para um mercado nacional, mesmo que indiretamente, prestando serviços a empresas de maior porte e atendendo suas especificações. É por meio da atividade dos ateliês que as habilidades dos trabalhadores acabam se multiplicando, oferecendo uma mão-de-obra qualificada que confere boas condições para a expansão do arranjo produtivo gerando renda de forma mais equitativa.

Uma pesquisa coordenada pelo SEBRAE/SC em 2006 afirma que em 2002 a cidade funcionava como pólo setorial de calçados. Em 2004 tornou-se um arranjo produtivo local, com governança organizada e planejamento para os próximos anos. Em 2005 a produção de calçados teve um aumento de 22% em relação ao ano anterior; o volume de produtos exportados subiu de 8% para 12% e houve um acréscimo de 24% nos postos de trabalho. Organizados, os membros do APL construíram um laboratório de design e conseguiram trazer para a região um curso universitário de Design e Moda de Calçados (SEBRAE/2006).

Em 2010, segundo dados do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista – SINCASJB (via correspondência de e-mail), o APL fechou o ano com 132 empresas produtoras de calçados e 12 indústrias de componentes (solados, facas de corte, cola, entre outros). Os ateliês variam conforme a sazonalidade do produto, entre janeiro e maio são aproximadamente 150 ateliês ativos e entre junho e dezembro uma média de 250 ateliês, sendo que a maioria atual informalmente.

Uma característica peculiar deste arranjo é que o mesmo é formado essencialmente por pequenas e médias empresas, assim segundo relatos das entrevistas, observa-se uma estabilidade maior, em função da base de emprego e renda estarem mais bem distribuídas entre as empresas. Nos arranjos cuja dependência está centrada em grandes empresas, há uma concentração maior de mercado e de emprego, aumentando o risco em épocas de crise. Com base nisto, é possível inferir que, além da distribuição de renda ser mais equitativa, em épocas de crise o risco fica diluído entre as empresas pela diversidade produtiva e mercadológica.

#### **4.1.4 APL Metal Mecânico de Joinville**

O Arranjo Produtivo Local Metal Mecânico de Joinville começou a ser organizado em 2003, quando a Prefeitura Municipal de Joinville resolveu traçar as vocações regionais e o planejamento da cidade. Uma das vocações identificadas foi o setor metal mecânico. Os dados levantados constatavam 421 empresas neste segmento, destas 339 eram micro e pequenas empresas, com até 99 empregados. No total, as empresas do setor empregavam 4000 trabalhadores, e o APL foi considerado um dos três mais importantes do setor metal-mecânico no país.

Reconhecendo a importância do APL, a cidade estabeleceu em seu Planejamento Estratégico que o setor metal mecânico era uma vocação potencial e merecia ações e um programa específico para o setor; sendo o primeiro item do programa estratégico – Desenvolvimento do Cluster Metal Mecânico (INSTITUTO JOINVILLE, 2003). Diante deste cenário, a Prefeitura Municipal de Joinville, o SEBRAE/SC e o SINDIMEC (Sindicato da Mecânica de Joinville) começaram a organizar a governança do APL.

Na sequência as cidades vizinhas de Jaraguá do Sul e São Bento do Sul aderiram a organização do APL – o mesmo é também conhecido como “APL Metal Mecânico da região norte de Santa Catarina” – e mais instituições foram convidadas a fazer parte do comitê gestor (governança endógena do APL). Entre elas, a Associação Empresarial de Joinville (ACIJ), Associação de Joinville e Região da Micro, Pequena e Média Empresa (AJORPEME), e Associação Empresarial de Jaraguá do Sul (ACIJS) que continuam até hoje no projeto.

Um dos principais objetivos do projeto era investir em ações que visassem o aumento da receita e produtividade das empresas participantes, através do desenvolvimento da capacidade de gestão, da melhoria dos processos produtivos e de ações integradas de abertura de novos mercados. As atividades relacionadas ao projeto iniciaram em 2005 e desde lá várias ações já foram executadas, tais como: capacitações, consultorias, missões técnicas, rodadas de negócio, visitas e exposição em feiras do setor, entre outras.

Uma pesquisa do SEBRAE/SC (2010b) baseada em dados do MTE e RAIS, levantou os números do setor metal mecânico em 2008: a região norte do estado (onde encontra-se o APL) contava com 3.231 empresas do setor e 62.041 empregos formais. Destas, 2.814 são micro empresas (87%), 339 empresas de pequeno porte (10,5%), 62 médias (2%) e 16 empresas de grande porte (0,5%).

Em agosto de 2009 foi realizada uma pesquisa pelo SEBRAE/SC com uma amostra do total de empresários participantes das ações planejadas pela governança do APL. Dos 41 entrevistados, 39 eram homens e 2 eram mulheres, a média de idade era de 42 anos. Juntos empregavam 1.274 pessoas, 63% já havia sido empregado do setor antes de abrir o próprio negócio e estavam na média atuando há 13 anos no setor metal mecânico. Foram levantados os seguintes dados (SEBRAE/SC, 2009):

- 50% dos entrevistados afirmaram que o projeto auxiliou na abertura de novos mercados;

- 75% afirmaram que o programa contribuiu para melhorar os processos produtivos;
- 77,5% entendem que a participação nos projetos do APL ajudou a aumentar a eficácia da gestão comercial e gerencial da empresa;
- 90% afirmaram possuir conhecimento das ações oferecidas aos participantes;
- 92,5% avaliaram que as ações têm beneficiado sua empresa.

As empresas que participaram das ações tiveram na média um aumento de 12,4% na carteira de clientes ativos e 10,4% na redução dos custos operacionais. Apesar de a meta planejada ser maior do que os resultados alcançados, Roberto Tavares Albuquerque, coordenador estadual do projeto considera que no período da pesquisa as empresas estavam se restabelecendo da crise mundial que afetou a linha branca e automotiva, impactando fortemente no setor Metal Mecânico. Considera que o controle dos resultados é importante para fazer ajustes e realimentar o planejamento. Desta forma a governança trabalha que o APL Metal Mecânico Catarinense continue como um dos mais importantes do país no setor.

#### **4.2 Apresentação dos dados do questionário – papéis da Governança Endógena de APLs**

O questionário apresentado nos apêndices da tese (Apêndice B) serviu como base para se indagar à governança endógena do APL quais seriam os papéis ocupados por estes atores, ou seja, qual a importância que eles dão a cada atividade listada no questionário. O objetivo é revelar, na percepção dos entrevistados, o que um membro da governança deve fazer no exercício de sua função.

Foi desenvolvido um questionário do tipo Likert, com variação do 1 ao 5, logo, uma escala de 5 pontos; sendo que 1 é considerado sem importância, 2 pouca importância, 3 média importância, 4 importante e 5 muito importante. O questionário abrange quinze itens a respeito da atuação da governança a serem pontuados por ordem de importância, sob a ótica dos sujeitos da pesquisa:

- Representação dos interesses do grupo perante a comunidade e o governo (municipal, estadual, federal);
- Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros;
- Estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados;
- Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo;

- Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas;
- Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos;
- Promover ou apoiar formação e capacitação de pessoal;
- Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local;
- Identificar formas e fontes de financiamento;
- Disponibilizar informações as empresas do arranjo (matéria-prima, equipamentos, assistência técnica, eventos);
- Apoiar convênios diversos (médico, cooperação, prestação de serviços, infra-estrutura tecnológica);
- Organização de eventos técnicos e comerciais;
- Seminários e reuniões entre empresários;
- Oferecer serviços de certificação;
- Outros (especificar).

Apresenta-se neste momento, alguns dados dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Quanto a condição dos respondentes, apresenta-se a tabela 1:

Tabela 1 – Condição dos respondentes

	Frequência	Percentual
Governo	1	5,0
Assistência técnica	7	35,0
Associações	12	60,0
Total	20	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Participaram da pesquisa vinte entrevistados que fazem parte da governança endógena de cinco arranjos produtivos locais de Santa Catarina. Destes, um era representante do governo estadual; sete respondentes, de instituições de assistência técnica e de apoio técnico e educacional; e doze respondentes que são empresários e representantes de associações de classe. Ressalta-se que apenas os membros atuantes durante a pesquisa foram entrevistados.

Quanto ao arranjo produtivo local que participam os respondentes, a tabela dois:

Tabela 2 – Número de respondentes por arranjo produtivo local

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Malacocultura	5	25,0	25,0
Metal-mecânico	5	25,0	50,0
Vinhos de altitude	5	25,0	75,0
Calçados	4	20,0	95,0
Móveis	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Dos vinte entrevistados, cinco fazem parte da governança endógena do arranjo produtivo local de Malacocultura da Grande Florianópolis; cinco entrevistados do APL metal-mecânico de Joinville; cinco, de vinhos de altitude da Serra Catarinense, quatro participantes do APL de calçados de São João Batista e um do APL de Móveis de São Bento do Sul que foi utilizado como teste piloto e incorporado aos dados por não ter ocorrido mudanças neste instrumento de pesquisa. A partir de agora apresenta-se os papéis da governança, e sua importância na ótica dos entrevistados. Analisa-se todos os itens apresentando a média da importância da ação e o desvio padrão. Estes dois dados estatísticos estão relacionados no final do capítulo 4.2 na tabela 17.

O primeiro item refere-se à ação: representar os interesses do grupo perante a comunidade e o governo nas três esferas (municipal, estadual, federal), apresentados na tabela 3:

Tabela 3 – Representar os interesses do grupo perante a comunidade e governo

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importante	1	5,0	5,0
Muito importante	19	95,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Este item buscou revelar se é um papel da governança representar os interesses do grupo perante a comunidade e o governo (em suas três esferas). Um respondente considerou importante e dezenove consideraram muito importante. A média desta questão ficou com 4,95 e o desvio padrão foi de 0,224. A média pode ser definida

como a soma dos valores dividida pelo número de valores observados; e o desvio padrão oferece uma magnitude da variação da nota dada pelos entrevistados, ou seja, avalia a dispersão do conjunto de valores em análise (BARBETTA, 2007). Nos depoimentos é perceptível o interesse dos membros em defender os interesses e anseios do grupo, perante a comunidade quando necessário sensibilizá-los para consumir seus produtos, receber bem os turistas que vem a região conhecer os produtos e efetuar compras; quanto ao governo quando é necessária uma alíquota diferenciada para o produto, quando precisam de incentivos ou aporte financeiro para algum projeto que beneficie o setor.

Quanto ao segundo item: atuar no desenvolvimento e aprimoramento dos membros do APL, apresenta-se a tabela 4.

Tabela 4 – Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Pouco importante	1	5,0	5,0
Importância média	2	10,0	15,0
Importante	3	15,0	30,0
Muito importante	14	70,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Este item buscava descobrir se os membros da governança endógena consideraram importante desenvolver e aprimorar as competências deles e dos parceiros que atuam na governança. Destes, 14 membros consideraram muito importante, a média ficou em 4,5 com um desvio padrão de 0,889. Os que avaliaram como menos importante justificaram que estas pessoas já fazem parte da governança porque se destacam dos demais, possuem seus diferenciais; entretanto reconhecem a importância do aprimoramento contínuo. Desta forma, buscam organizar missões técnicas para conhecer a cultura em outras regiões ou trazer novidades para o processo produtivo.

O terceiro item: Estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados (tabela 5).

Tabela 5 – Estimular o associativismo por meio da troca de experiências

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importância média	1	5,0	5,0
Importante	5	25,0	30,0
Muito importante	14	70,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Um dos principais objetivos das pessoas que se associam organizados em torno de uma atividade produtiva, segundo a percepção dos entrevistados, é trocar experiências e compartilhar conhecimentos para os mesmos erros não sejam cometidos. Segundo o quadro oito percebe-se que 70% dos entrevistados consideram como muito importante o papel da governança endógena em estimular o associativismo das empresas participantes do APL. A média da questão foi de 4,65 e o desvio padrão de 0,587.

O quarto item indaga qual a importância de os integrantes da governança endógena auxiliarem na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo (tabela 6):

Tabela 6 – Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importante	3	15,0	15,0
Muito importante	17	85,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Antes da pesquisa, imaginou-se que esta seria a principal atividade dos membros da governança endógena; entretanto, com base nas respostas, ficou atrás da primeira questão onde o desvio padrão foi de 0,224; comparado ao desvio padrão desta questão que fechou em 0,366 com uma média de 4,85. Apesar dos respondentes considerarem a importância desta atividade ao defender o planejamento estratégico e a definição de objetivos bem estruturados que visem o bem comum de todo o grupo, três deles consideram como importante.

O quinto item busca identificar qual a importância da governança promover ações dirigidas à capacitação tecnológica das empresas pertencentes ao APL. Os dados estão na tabela sete:

Tabela 7 – Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importância média	1	5,0	5,0
Importante	7	35,0	40,0
Muito importante	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Os representantes da governança endógena reconhecem a importância em investir na capacitação tecnológica das empresas inseridas no arranjo para alcançar qualidade e competitividade e reconhecimento nacional e internacional. Os entrevistados destacam ações desenvolvidas para buscar capacitação tecnológica para o processo produtivo, como missões técnicas, visitas a feiras, exposições, seminários e indústrias do setor. A média desta questão ficou em 4,55 e o desvio padrão foi de 0,605.

Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos, foi o sexto item do questionário sobre a atuação da governança endógena, conjunto de dados na tabela oito:

Tabela 8 – Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importância média	1	5,0	5,0
Importante	9	45,0	50,0
Muito importante	10	50,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Reunidas em grupos, as empresas pertencentes ao APL podem requisitar serviços de consultoria para solucionar problemas comuns que estejam afetando o segmento, já que o serviço para grupos reduz os custos. Na percepção dos sujeitos da pesquisa não é uma das principais preocupações da governança. A média da questão ficou em 4,45 e o desvio padrão 0,605. Entretanto, ressalta-se que esta é uma das atividades mais realizadas por alguns APLs, como pode ser visualizado no próximo item (4.3.1) que apresenta trechos das entrevistas.

O sétimo item indaga qual a importância da governança promover ou apoiar formação e capacitação de pessoal (tabela 9):

Tabela 9 – Promover ou apoiar formação e capacitação de mão-de-obra do APL

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importância média	1	5,0	5,0
Importante	5	25,0	30,0
Muito importante	14	70,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nas entrevistas, pode-se afirmar que mão-de-obra capacitada é um dos principais problemas enfrentados pelos APLs pesquisados, principalmente o de vinhos e calçados. O APL de Malacocultura embora tenha tradição no setor, necessita de capacitação dos órgãos técnicos ligados ao segmento. Isso explica a importância dada pela governança endógena em atuar nesta questão. A média da questão sete ficou em 4,65 e o desvio padrão foi de 0,587. Para cargos específicos que exigem uma expertise maior, são trazidos profissionais de outras regiões do país. Para os profissionais ligados ao setor produtivo, os pesquisados consideram como mais importante cursos técnicos dirigidos a profissionais com baixa escolaridade ou cursos de curta duração.

O oitavo item indaga se é papel da governança estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local e seu grau de importância. Os resultados estão apresentados na tabela dez:

Tabela 10 – Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sem importância	1	5,0	5,0
Importância média	2	10,0	15,0
Importante	5	25,0	40,0
Muito importante	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Neste item houve uma dispersão maior em relação às anteriores, a média ficou em 4,35 e o desvio padrão em 1,040. Os pesquisados

consideram importante estimular o ensino e a cultura vocacional do segmento na região; também estão dispostos a participar e incentivar pesquisas que tragam conhecimento ao setor. Porém, um dos entrevistados comentou do cuidado que se deve ter ao incentivar cursos superiores que trabalham exclusivamente com o setor para se instalarem na região, pois pode causar uma falsa oportunidade, em alguns casos, apenas uma turma formada, já é o suficiente para suprir toda a necessidade da região.

O nono item refere-se a importância da governança em identificar formas e fontes de financiamento para as empresas inseridas no arranjo:

Tabela 11 – Identificar formas e fontes de financiamento para o setor

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sem importância	1	5,0	5,0
Pouco importante	1	5,0	10,0
Importante	6	30,0	40,0
Muito importante	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Este papel da governança endógena obteve uma média de 4,35 com um desvio padrão de 1,089. Os entrevistados que marcaram como sem importância ou pouco importante, justificaram que os empresários possuem condições financeiras de se auto financiar, por isso, não há a necessidade da governança atuar neste campo. Entretanto, 60% dos entrevistados consideram muito importante, principalmente para as empresas de pequeno porte que fazem parte da cadeia produtiva do arranjo e não possuem capital disponível. A governança de um dos APLs participantes da pesquisa, já atuou neste campo, negociou com instituições financeiras taxas melhores para os financiamentos das empresas inseridas no arranjo; e dois entrevistados manifestaram desejo em criar uma cooperativa de crédito para o APL.

O décimo item busca revelar se os entrevistados consideram importante a governança oferecer informações às empresas do APL, tais como: fornecedores de matéria-prima, equipamentos, assistência técnica, eventos do setor. Os dados estão na tabela doze:

Tabela 12 – Disponibilizar informações do setor para as empresas do APL

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importância média	2	10,0	10,0
Importante	5	25,0	35,0
Muito importante	13	65,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Neste quesito a menor nota foi importância média (3 pontos) avaliada por dois sujeitos da pesquisa. Os demais consideram importante (5 entrevistados) ou muito importante (13 entrevistados). A média do conjunto de dados foi 4,55 e o desvio padrão de 0,686. A maioria dos entrevistados afirmou que, apesar de considerarem um papel da governança endógena, é prática usual, entre os empresários do APL, trocar informações sobre: fornecedores de matéria-prima que estão com um produto de melhor qualidade ou bom preço, máquinas novas, novos fabricantes ou prestadores de serviços para o segmento, entre outros. A governança costuma centrar-se em informar sobre feiras e eventos do setor, bem como organizar missões técnicas com os empresários para tais eventos.

Apoiar convênios diversos, como: médico, cooperação, prestação de serviços, infra-estrutura tecnológica, entre outros; é o décimo primeiro item e seus dados estão apresentados na tabela treze:

Tabela 13 – Apoiar convênios diversos

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sem importância	2	10,0	10,0
Pouco importante	3	15,0	25,0
Importância média	4	20,0	45,0
Importante	6	30,0	75,0
Muito importante	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Este item foi o que apresentou a menor média: 3,45 e o maior desvio padrão: 1,317 em relação aos demais, haja visto a variação na resposta dos entrevistados. A média 3,45 significa que os entrevistados a classificam entre importância média e importante. Infere-se que a

questão tem sua importância, mas as demais questões presentes no questionário são mais relevantes e prioritárias pela governança.

O item de número doze busca identificar a importância da governança atuar na organização de eventos técnicos e comerciais para as empresas inseridas no arranjo, na percepção dos sujeitos da pesquisa (tabela 14):

Tabela 14 – Organizar eventos técnicos e comerciais

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Importante	5	25,0	25,0
Muito importante	15	75,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados reconhecem a importância em a governança organizar eventos técnicos e comerciais, a média da questão ficou 4,75 com um desvio padrão de 0,444. O APL de calçados construiu um centro de eventos para suas feiras e exposições. O APL de vinhos possui um seminário técnico realizado anualmente, onde trazem especialistas no assunto e compradores. O de Malacocultura conta com a “Fenastra” que oferece palestras aos maricultores e incentiva o consumo do molusco. Todos os APLs participantes da pesquisa organizam “rodadas de negócio” que consistem em encontros empresariais que têm por finalidade aproximar fornecedores de compradores para realização de negócios.

O item 13 indaga a importância da governança organizar seminários e reuniões entre os empresários. Os dados estão na tabela quinze:

Tabela 15 – Organizar seminários e reuniões entre os participantes do APL

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sem importância	1	5,0	5,0
Pouco importante	1	5,0	10,0
Importante	5	25,0	35,0
Muito importante	13	65,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Este conjunto de dados apresentou uma média de 4,40 e um desvio padrão de 1,095. Os dois respondentes que não consideraram importante justificaram que os empresários possuem uma pró-atividade neste sentido, portanto, não é necessário a governança interferir. Os demais consideram importante organizar seminários e reuniões para incentivar cada vez mais a troca de experiências, conhecimentos e informações entre os integrantes do APL.

O penúltimo item refere-se a importância da governança oferecer serviços de certificação. Ou seja, organizar parcerias ou meio de disponibilizar às empresas inseridas no arranjo um selo que diferencie seus produtos. Os dados são apresentados na tabela dezesseis:

Tabela 16 – Oferecer serviços de certificação aos produtos do APL

Ordem de importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sem importância	1	5,0	5,0
Importante	6	30,0	35,0
Muito importante	13	65,0	100,0
Total	20	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Apenas um entrevistado considerou sem importância. A média final deste item ficou em 4,50 e desvio padrão de 0,946. Três arranjos já possuem ações neste sentido. O APL de Malacocultura iniciou um projeto de capacitação para pequenos produtores que conquistariam um selo de qualidade para seus produtos. O APL de Vinhos está trabalhando no projeto de Marca Coletiva que definirá uma qualidade superior aos vinhos que farão parte da marca. O APL de Calçados inseriu o “Selo Conforto” para produtos que seguem determinadas exigências quanto ao conforto. Ações consideradas pelos membros da governança como importantes para divulgar o cuidado do APL com a qualidade de seus produtos.

O último campo do questionário indagava se o respondente considerava alguma outra ação da governança importante que não estava relacionada naquele instrumento de pesquisa. Quatro entrevistados agregaram mais uma ação. As respostas foram:

- Articular a governança com os empresários participantes do APL (2 votos – um do APL de malacocultura e outro do de vinhos);
- Abrir meios de comercialização dos produtos do APL (2 votos – um do APL de malacocultura e outro do de vinhos);

Entende-se que tais ações estão inseridas nas listadas no instrumento de pesquisa. Por exemplo, a articulação da governança com os empresários ocorre em todos os eventos organizados por esta onde os empresários participam, bem como reuniões e seminários. Já a segunda questão, abertura de canais de comercialização, está inserida de forma mais tênue, pode ocorrer durante eventos comerciais (feiras e exposições) onde os empresários participam, divulgam e comercializam seus produtos.

Com os dados tabulados, organizou-se um *ranking* dos papéis de atuação da governança endógena considerados como mais importantes pelos membros entrevistados. A ordenação deu-se pela maior média e na seqüência pelo menor desvio padrão das notas atribuídas para a importância de cada item. Os dados estão na tabela dezessete:

Tabela 17 – *Ranking* das ações da governança endógena de APLs

Atuação da Governança		Média	Desvio
1	Representação dos interesses do grupo perante a comunidade e o governo (municipal, estadual e federal)	4,95	0,224
2	Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	4,85	0,366
3	Organização de eventos técnicos e comerciais	4,75	0,444
4	Estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados	4,65	0,587
5	Promover ou apoiar formação e capacitação de pessoal	4,65	0,587
6	Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas	4,55	0,605
7	Disponibilizar informações as empresas do arranjo (matéria-prima, equipamentos, assistência técnica, eventos)	4,55	0,686
8	Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros	4,50	0,889
9	Oferecer serviços de certificação	4,50	0,946
10	Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos	4,45	0,605
11	Seminários e reuniões entre empresários	4,40	1,095
12	Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	4,35	1,040
13	Identificar formas e fontes de financiamento	4,35	1,089
14	Apoiar convênios diversos (médico, cooperação, prestação de serviços, infra-estrutura tecnológica, etc...)	3,45	1,317
15	Outros		

Fonte: dados da pesquisa.

Após expor os principais papéis da governança endógena, sua atuação e importância, apresenta-se as competências da governança endógena de APLs, na percepção de seus membros.

### **4.3 Competências da Governança Endógena de APLs de Santa Catarina**

A entrevista em profundidade apresentada nos apêndices da tese (Apêndice A) orientou as entrevistas no objetivo de identificar entre gestores e participantes de projetos de fomento a APLs de Santa Catarina, quais as principais competências requisitadas à governança endógena.

Confrontando os dados do referencial teórico com as competências identificadas na entrevista foi possível identificar 27 competências mencionadas na fala dos entrevistados. As duas competências menos citadas: desenvolvimento organizacional e moderador, citadas duas vezes foram desconsideradas, pela ausência de abordagem pelos demais entrevistados e por entender-se que estavam contidas nas demais.

Num primeiro momento, apresenta-se as 25 competências e seu conceito na percepção dos entrevistados, com trechos das transcrições.

Na sequência, considerou-se importante montar uma matriz das competências e quantificá-las. Cada vez que determinada competência era mencionada na entrevista, anotava-se de modo a contar qual a ênfase que o entrevistado estava dando a cada competência. Os agrupamentos foram feitos, num primeiro plano por APL e depois a somatória dos quatro arranjos pesquisados. E estão apresentados no item 4.3.2

#### **4.3.1 Apresentação das competências e seus conceitos na percepção dos entrevistados**

Das 25 competências identificadas na fala dos entrevistados, a mais citada pelos entrevistados foi decisão. Decisão foi mencionada 74 vezes, apenas um dos entrevistados não mencionou-a nenhuma vez. Embora a competência decisão não tenha aparecido nas relações de competências encontradas no levantamento bibliográfico, Quinn *et al* (2003) na sua relação dos oito papéis de liderança e suas respectivas competências chave, coloca o uso do processo decisório participativo como uma competência do líder que assume um papel de facilitador.

Apresenta-se alguns trechos das entrevistas que abordam esta competência:

Todos têm direito a falar o que querem, a se contrapor a algum ponto, mas quando a maioria acha que o caminho é aquele se toma a decisão pela maioria. E algumas coisas são resolvidas por um pequeno grupo formado pela governança do APL [...] só para agilizar o processo”. “A troca de conhecimentos eu vejo mais aparente nos sub-grupos. O comitê gestor é mais centrado na decisão (entrevistado 03).

Até porque existe uma questão que é o recurso, se ele ficar parado, cada vez que você não decide, a ação física, o projeto, fica parado [...]então vai impactar [...] e isso é puramente gestão e decisão de um comitê gestor (entrevistado 05).

Eu vou tomando as decisões e consultando, mas numa condição muito mais de parceria e amizade do que hierárquico, totalmente informal. A gente senta e discute, eu não digo: estou chamando Fulano e Fulano, geralmente eu digo estou pensando em chamar tal pessoa, normalmente eles concordam. A decisão é participativa [...] (entrevistado 06).

[...] a grande maioria das decisões são tomadas nas reuniões ou nas assembléias mensais, a gente se reúne, cada um expõe os seus problemas, já tem uma pauta, mas pode-se sugerir mais temas para a pauta, aí as decisões são discutidas de acordo com a pauta e se toma as decisões. Na maioria das vezes é por consenso, as vezes não, mas daí a maioria acaba ganhando, é bem democrático o processo (entrevistado 10).

A gente brincava que tinha a chapa branca e que tinha a governança do APL, esta ultima que decidia, parceiro financeiro dos projetos. Tinha poder de decisão para sentar na mesa e dizer assim: ok, nós não vamos para Alemanha, nós vamos para cá [...] (entrevistado 11).

Quando é uma decisão que vai impactar na classe toda, é convocado uma reunião, uma assembléia geral onde é exposto o assunto depois o grupo gestor dá uma lapidada. Mas sempre abrimos o

assunto para que todos tenham acesso (entrevistado12).

[...] entre várias competências a tomada de decisão é a mais importante, porque você pode errar e acertar. Então tem que decidir embasado em vários itens (entrevistado 17).

Com base nos trechos transcritos das entrevistas é possível perceber que os membros da governança dos APLs reconhecem o poder que possuem de decidir; e a importância da tomada de decisão, principalmente quando elas podem impactar em todo o grupo. Desta forma, utilizam um processo decisório participativo que consiste em permitir que as decisões que implicarão no grupo como um todo, possam ser decididas conjuntamente.

Liderança é a segunda competência mais mencionada pelos entrevistados, foi citada 57 vezes, sendo que apenas um entrevistado deixou de fazer menção a ela. Entre os atores, liderança também é a que mais recebe referências, livros inteiros são escritos sobre o tema. No capítulo 2, os autores Spencer (1997), Klemp Jr (1999), Quinn *et al* (2003), Boyatzis; Sale (2004); McClelland (2006), Schein *apud* Gomes *et al* (2008), Spencer; Spencer *apud* Gomes *et al* (2008), Paludo (2008), entre outros, destacam o tema. Liderança é conceituada como: capacidade para influenciar e guiar grupos para alcançar objetivos comuns. Heifetz (1994) conceitua liderança como um processo onde um líder mobiliza pessoas para enfrentar e resolver problemas, de modo que o sucesso depende dos esforços de todos. Expõem-se trechos das entrevistas onde é feita alusão ao tema:

Então você assume a liderança, mas para isso precisa ser reconhecido pelo grupo, precisa ser aceito pelo grupo. Se você quiser fazer parte da governança, com o passar do tempo, se existe comprometimento, se perceberem que o que você está propondo pode trazer resultados, você passa a ser respeitado (entrevistado 01).

Quando fizeram a primeira reunião para começar a organizar tudo, foi apresentado o projeto, eu fui representando minha empresa, chamei as demais para participarem, eles não puderam ir e eu acabei meio que virando o porta-voz do nosso grupo, defendendo os nossos interesses (entrevistado 04).

O ... veio e assumiu esse papel de liderança, então aquela pessoa ficou enciumada. Ele nos dá apoio no projeto, é um profundo conhecedor do

segmento, e é uma pessoa que consegue puxar o pessoal (entrevistado 07).

O ... nos guia [...] ele nos mostra o caminho que devemos seguir, nossa meta e as direções (entrevistado 08).

Eu me envolvi numa situação que num primeiro momento eu não queria, fui receoso, mas depois resolvi encarar o desafio já que havia sido escolhido pelos empresários para representar os interesses de todo um grupo (entrevistado 12).

[...] então nós sabemos quais são as ações que nós podemos ou não fazer. Depois tem que ter vontade de assumir a frente, de se responsabilizar pelo sucesso ou fracasso das ações, assumir a responsabilidade para si. Eu acho que isso faz com que os demais parceiros deixem o ... fazer, eles nos delegam a liderança. Eles sabem que a gente conduz porque temos metas, temos prazos a cumprir e isso dá tranquilidade a eles. [...] Nesse grupo do comitê gestor, são pessoas mais preparadas, já são líderes, envolvidos com associativismo, assumiram a causa, isso facilita o trabalho. Se você formar um comitê gestor com empresários que nunca se envolveram em ações em conjunto será muito difícil fazê-los trabalhar em ações de objetivo comum (entrevistado 15).

O comitê gestor surgiu da seguinte forma: quando nós começamos a mapear as necessidades para montar o projeto e captar recursos, já se destacaram 3 ou 4 pessoas para fazer isso, ali já surgiram lideranças que poderiam fazer parte do comitê gestor. [...] Liderança é a competência mais importante, até porque você precisa preparar outros para assumir o comitê gestor do grupo e defender os interesses de todos. (entrevistado 16).

Para ser um representante do comitê gestor, primeiro é preciso ter espírito de liderança e consciência do que é fazer parte de um projeto de cooperativismo, não adianta a pessoa entrar nesse grupo pensando nela ou em trazer benefícios para sua empresa. [...] Então o líder precisa ter essa consciência e fazer essa distinção para conseguir passar isso para os seus liderados, tem que conhecer o setor e focar nas necessidades do seu grupo (entrevistado 19).

Com base nas entrevistas, é perceptível que os atores da governança endógena do APL consideram a importância da liderança e a responsabilidade de representar todo um grupo defendendo interesses em comum. Entendem que para assumir a liderança o líder precisa ser eleito ou aceito e respeitado pelo grupo, é a pessoa que ajudar a traçar os objetivos e guia os demais na busca destes.

A terceira competência mais mencionada nas entrevistas é conhecimento técnico, com 54 menções, apenas um dos entrevistados não a abordou. No referencial teórico, essa competência é considerada pelos autores: Gomes *et al* (2008); Paludo (2008) e Klemp Jr (1999). O primeiro cita o trabalho de Spencer e Spencer, que definem conhecimento técnico como a competência sobre a parte técnica de um conhecimento específico para uma tarefa. Klemp Jr (1999) a define como uma “metacompetência”, necessária para um desempenho eficaz, que consiste em ter um bom know-how da área de atuação e ampla visão do negócio. Apresenta-se agora trechos das entrevistas sobre tal competência:

Um ponto forte do nosso grupo é o conhecimento técnico em ..., tanto por parte dos produtores, que às vezes eles até subestimam o conhecimento que detêm, eles possuem um conhecimento prático muito forte; e também por parte dos técnicos, que estão há anos nisso, que estão desde do começo da atividade no estado (entrevistado 03).

Eu vejo que o ... assumiu a liderança do APL principalmente pelo conhecimento técnico que detém e capacidade de captar recursos. [...] Com transparência as coisas fluem melhor, aliado a um conhecimento técnico, então não tem o que dar errado (entrevistado 07).

Eu fui convidado para ser o diretor técnico da ..., minha responsabilidade envolve os problemas técnicos que os produtores têm e como eles podem resolvê-los [...] . Envolve o conhecimento técnico do cultivo [...] (entrevistado 10).

Ficaria muito difícil ter alguém participando do comitê gestor que não tivesse um envolvimento forte com o setor, um conhecimento técnico do produto ou um membro sem representatividade (entrevistado 15).

[...] é importante que você tenha o conhecimento técnico, aliado a conhecimento de causa, alinhado a uma questão de consenso, não precisa de mais

nada. Agora a pessoa que tem essas características, ele não vai se dar bem só no comitê gestor, mas em tudo (entrevistado 17).

O conhecimento técnico na visão dos entrevistados é uma competência importante para um membro da governança do APL, também denominado por eles de comitê gestor. Percebe-se que eles a reconhecem como uma competência necessária para que o membro assuma a liderança do grupo e seja reconhecido pelos demais. Com base nas entrevistas, pode-se considerar conhecimento técnico como o conhecimento do setor, do produto e do processo produtivo.

A quarta competência mais mencionada nas entrevistas foi: dividir informações, conhecimentos e experiências, citada 51 vezes. Deixou de ser mencionada por três entrevistados, dois deles pertencentes ao mesmo APL. A pesquisa bibliográfica não faz menção a esta competência. Vejamos o que os membros da governança dizem sobre ela:

Numa viagem técnica que se faz, você vê presidentes de associações, que são lideranças começam a trocar experiências, conhecimentos e ver o quanto é importante trabalhar juntos, unidos, focar, porque as vezes estão tão próximos e tão distantes. Então essas ações, essa interação que se busca, mostra o quanto o APL é forte, é importante juntar esse pessoal num só objetivo” (entrevistado 05).

Eu percebi que trocando informações, experiências, dentro de uma associação a gente conseguiria ajudar um ao outro a não cometer os mesmos erros, e isso acontece na associação. Acabei me envolvendo na gestão de uma forma natural, não foi motivação específica, foi pelo entusiasmo no negócio, paixão pelo negócio e você acaba contribuindo de forma espontânea [...] (entrevistado 08).

[...] então eu acho que o grupo começou a plantar tendo isso por base, sempre dividindo os conhecimentos. Tanto que o primeiro teste feito na ... , com 16 experimentos, 16 uvas diferentes e a gente deixou aberto lá para quem quisesse acompanhar o desenvolvimento de cada uva, foi um laboratório para nós e para todo mundo, a gente não escondeu informações, tinha o nome lá

embaixo de cada uva com as especificações técnicas (entrevistado 09).

Aí às vezes eu tenho que viajar para participar de uma reunião. Então as pessoas perguntam: mas por que você vem? Você ganha alguma coisa do APL? Não, pelo contrário eu gasto dinheiro e tempo, mas aí entra na questão de você dividir as suas experiências, mas eu acho que você recebe também, essas competências, conhecimentos compartilhados acabam se aprimorando. [...] Eu considero um ponto forte do nosso grupo essa troca de informações, cada um dividir o que sabe, essa interação (entrevistado 10).

E vai se aprendendo [...] no início as reuniões só participava a diretoria, hoje participam todos os associados. Então existe uma troca de informações muito grande. Quando os projetos do APL começaram eram 9 empresas, hoje são mais de 200 beneficiados, até o informal, que é o atelier participa. (entrevistado 11).

Os nossos empresários aprenderam em cursos de capacitação que o segredo de cada um está na modelagem, na criação do produto, mas o processo produtivo, como produzir isso tudo pode servir como experiências para ser trocadas, aprenderam a confiar uns nos outros, a participar, aprenderam a trabalhar em conjunto, a dividir algumas coisas. (entrevistado 12)

No depoimento dos entrevistados fica claro que a competência denominada de dividir conhecimentos, experiências e informações é imprescindível dentro de um grupo como a governança ou o APL. E ela ocorre em uma mão de via dupla. A pessoa que divide acaba recebendo em outra oportunidade ou ainda no mesmo momento, aprimorando suas idéias, e melhorando cada vez mais seus processos. A disponibilidade em dividir implica em ajudar o grupo a não cometer os mesmos erros e desta forma otimizar recursos, idéias, competências e a qualidade do segmento.

Em quinto lugar, como mais mencionada, está a competência conhecimento tácito (prático) e experiência no setor que aparece com 50 menções. Esta competência deixou de ser mencionada por 3 entrevistados do mesmo APL. É defendida por Paludo (2008), que também a encontrou em sua pesquisa de tese com empreendedores que

estavam formando uma rede de empresas. As referências localizadas nas entrevistas desta pesquisa, destacam a competência, como:

Quando você faz parte de um comitê destes, tu tem que ser ouvido, apesar de tu der só um produtor, mas tu tem uma empresa, tem experiência prática, conhecimento do setor, e é só a maior empresa produtora do Brasil [...] tem experiência em produzir (entrevistado 04).

Pra mim a principal competência para fazer parte da governança de um APL é experiência prática no ramo, no setor.[...] lá ainda não tem história, estão construindo, mas é uma criança que nasceu adulta, falta história, tradição. Competência para mim está vinculada a experiência em todos os sentidos (entrevistado 06).

A nossa governança está bem constituída, nós temos diferentes conhecimentos: tem gente que entende muito de campo, que tem conhecimento prático, gente que entende muito de enologia, nós temos bons enólogos em todo o arranjo produtivo, temos conhecimento de mercado, gente com conhecimento em marketing, então a gente se completa, acho que o grupo é eclético. (entrevistado 09)

Naquela época eu não tinha grandes conhecimentos práticos na área, então morei um ano na Itália e fiz um curso; antes disso sempre trabalhei na área agrícola e 32 anos em uma grande empresa, que é uma das maiores do Brasil, que sempre procura aprimorar seus processos, então nós fazíamos muitos cursos [...] isso te dá uma boa bagagem. [...] Eu acho que com esses conhecimentos acumulados eu posso ajudar os produtores a buscar soluções nas áreas onde o poder público não tem experiência. (entrevistado 10).

Sim, nós dividimos experiências, até porque eu posso falar para o meu maior concorrente uma coisa que eu estou fazendo, mas isso é tão característico meu, do meu conhecimento tácito, minha experiência prática, que só eu com o meu pessoal consigo fazer, então ele não vai conseguir copiar ou fazer igual (entrevistado 14).

Posso dizer que nós estamos conhecendo e desenvolvendo competências neste setor desde 2005 e isso é extremamente importante para a tomada de decisão. [...] Já os empresários que fazem parte do comitê gestor possuem tradição no setor, experiência prática, um grande conhecimento (entrevistado 15).

Tanto os empresários, quanto os representantes do poder público que fazem parte do comitê gestor reconhecem o valor do conhecimento tácito, o conhecimento adquirido na prática e a experiência no setor. Enquanto membros da governança, a competência serve principalmente na tomada de decisão e para resolver problemas do setor; enquanto produtores, tal competência pode ser definida como o algo a mais, a *core competence* que se torna o diferencial da empresa.

A sexta competência mais mencionada nas entrevistas é gestão de projetos, que foi citada 46 vezes, mas não esteve presente no discurso de 5 entrevistados. No capítulo 2, gerenciamento de projetos aparece no trabalho de Quinn *et al* (2003), como uma competência-chave do líder que ocupa um papel de coordenador. Apresenta-se na seqüência os trechos das entrevistas onde aparece a competência:

Nós tínhamos consciência que estávamos trabalhando o APL, mas trabalhávamos com projetos, então em alguns momentos as coisas vão se confundir, eu inclusive tive que dar uma palestra explicando o que era um Arranjo Produtivo Local e o que era projetos, gestão de projetos. Porque quando um projeto terminava, eles diziam que o APL tinha terminado (entrevistado 01).

Então, começou eu, o ... e o..., organizando esse APL. Começamos a construir o projeto, a sensibilizar e conscientizar os atores da cadeia produtiva de ..., as empresas, os pequenos produtores, as cooperativas e para isso precisávamos de um bom projeto (entrevistado 02).

Esse comitê gestor é constituído para poder ter um corpo operacional de gestão de projetos, cada um na sua função, bem como gerir todos os recursos [...] (entrevistado 07).

Então teve início em 2003 um trabalho efetivo, quando você tem uma visão dos projetos de desenvolvimento para o setor, o meu

envolvimento foi de me reunir com as lideranças, com possíveis parceiros para montar esse projeto e geri-lo depois. [...] e de lá pra cá eu fiquei coordenando esse projeto (entrevistado 12).

Aqui nós trabalhamos muito com projetos. Quando nós precisamos desenvolver um projeto para captar recursos ele é feito aqui no ..., quando é um projeto mais simples para enviar para um parceiro próximo, a gente desenvolve aqui mesmo. Quando é um projeto maior, a gente tem uma pessoa que nos ajuda, que é consultora, ela desenvolve o projeto (entrevistado 13).

Os projetos do APL normalmente tem um prazo para encerrar, 1, 2 ou 3 anos, e as verbas são definidas por exercício, normalmente a gente faz o planejamento para um ano com as verbas disponibilizadas e a partir daí é gerir o projeto para que todas as etapas sejam cumpridas dentro do cronograma (entrevistado 18).

[...] nós temos muito interesse em continuar os projetos para o arranjo [...] acredito que os projetos atuais terminando, nós temos que ter outros já engatilhados para começar, quando um projeto estiver em fase de conclusão, já temos que ter outro para dar continuidade às ações em prol do APL (entrevistado 19).

Gestão de projetos, nas entrevistas, é entendido tanto como elaborar quanto gerir um projeto. A gestão de projetos é necessária já no início da organização do APL, para sensibilizar lideranças e iniciar as atividades. Alguns reconhecem que possuem dificuldades em elaborar projetos maiores e nessa hora é necessário solicitar ajuda de pessoas especializadas na área. Quanto à gestão do projeto, possuem consciência do início e término de um projeto, das diversas atividades que devem ser cumpridas, da necessidade de recursos financeiros e o cronograma a seguir.

Planejamento estratégico é a sétima competência com mais menções, totalizando 44 citações, deixou de ser mencionada por 4 entrevistados. Quinn *et al* (2003) é um dos autores que faz distinção entre planejamento estratégico e planejamento. O primeiro é um papel do líder diretor e o segundo que seria mais no nível operacional (planejamento do trabalho) é um papel do líder coordenador. Camuffo e Gerli (2005) também fazem referência ao planejamento como uma competência aos gerentes de nível médio.

Durante as entrevistas também sentiu-se a necessidade de fazer uma distinção. Planejamento Estratégico é utilizado neste trabalho quando o entrevistado faz menção para formulação de estratégias a longo prazo; e planejamento quando a fala refere-se aos planos de ação, planejamento de curto prazo. Apresenta-se os trechos sobre Planejamento Estratégico:

Então o nosso maior erro até agora foi a falta de estratégias bem delineadas [...] a gente avançou, retrocedeu, o planejamento estratégico precisaria ser feito de forma participativa, por todo o comitê gestor, mas isso demanda tempo e o tempo está escasso. [...] o receio é trazer uma diversidade de interesses para o planejamento estratégico, vai dar munção para o vazio. (entrevistado 01).

[...] o planejamento é feito mais dentro do pequeno comitê, mas isso é mais a nível de projetos. Um planejamento estratégico com missão, visão, estratégias definidas, nós não temos. (entrevistado 08).

E na nossa visão, um projeto de desenvolvimento para um setor, era no mínimo de 3 anos. [...] O planejamento estratégico foi desenvolvido por nós, com essa visão de planejamento mesmo foi em 2005 e se transformou nos nossos projetos, que foram executados. O planejamento estratégico lá foi umas 4 reuniões de dois dias cada uma, porque além do planejamento estratégico tinha essa visão de trazer resultados. (entrevistado 11).

Quanto ao APL, nós não temos um planejamento estratégico e faz muita falta. É uma coisa que eu venho brigando para implantar. Minha pós foi em planejamento estratégico. [...] mas quando nós traçamos ações, a gente acompanha os resultados. (entrevistado 13).

Planejamento estratégico existe. Foi feito, eu não me lembro quando, mas todo ano é realinhado e analisa-se o plano de ação. Eu posso te dizer que há quatro, cinco anos atrás quando começou era mais forte, agora não muito. Eu não consigo te responder essa questão. Agora está meio parado, meio devagar. (entrevistado 14).

Então não existe um planejamento estratégico do APL como um todo, principalmente pela dificuldade de envolver todos. *O senhor considera*

*que faz falta?* Faz falta o envolvimento dos empresários. (entrevistado 17).

Pelas transcrições é possível observar que Planejamento estratégico na percepção dos entrevistados consiste na definição de objetivos com estratégias definidas e que abranja um horizonte de tempo maior. Alguns buscam justificativas pela falta do planejamento, mas o consideram importante.

Identificou-se ainda que dentro do mesmo APL alguns entrevistados responderam que possuem planejamento estratégico e outros não. Talvez ainda exista uma pequena distorção entre planejamento estratégico e plano de ação. Portanto, apresenta-se agora trechos do se denominou apenas de planejamento, que quer dizer um planejamento de curto prazo, plano de ação com horizonte de um ano. Tal competência está em décimo primeiro lugar, foi mencionada 33 vezes e deixou de ser citada por 3 entrevistados, dois pertencentes ao mesmo APL:

Em 2006 a gente já registrou nosso plano de trabalho, em 2007 também, em 2008 nós usamos uma metodologia diferente, pode-se dizer que houve um início de planejamento estratégico, mas ainda não era (entrevistado 02).

Existia um planejamento, mas ele já veio pronto, em 2008 foi apresentado o planejamento; a primeira reunião do APL que eu fui convidado em 2007 já havia um planejamento que eu desconhecia totalmente, foi apresentado, era na verdade um cronograma de atividades, um plano de ações. E daí novamente em 2008, aí eu perdi as estribeiras, porque foi algo assim exorbitante. Um novo plano de ações para 2008, com os mesmos erros que já haviam acontecendo. (entrevistado 04).

Então todas as decisões vêm para esse comitê gestor e aqui se define o que fazer, quando e quanto. Mas nós não temos um planejamento estratégico e isso nos faz muita falta. [...] o APL é novo, é preciso fazer muita coisa sem planejamento, decidindo na hora. [...] Eu acho que o Planejamento estratégico vai ajudar a gente a se posicionar melhor [...] (entrevistado 07).

Não, planejamento estratégico nós não temos. Nós fizemos o planejamento do ano e temos nossos indicadores. Cada projeto tem os objetivos e seus

indicadores definidos: aumento da produtividade, aumento do lucro, está definido em porcentagem (entrevistado 15).

[...] a gente faz planejamento para um ano com as verbas disponibilizadas. Mas claro, já se olha para o ano seguinte, sabendo o que tem disponível, e aí a gente procura analisar de acordo com as atividades que foram realizadas no ano anterior, o que foi interessante e o que não foi, o que vamos repetir e o que não vale a pena (entrevistado 18). No comitê gestor todo início de ano é feita uma reunião e discute-se quais as feiras, quais as ações, mas é um planejamento anual, num horizonte de tempo menor. [...] por enquanto está funcionando. Talvez no futuro seja necessário um planejamento a longo prazo, até porque estamos todos aprendendo, é algo novo participar de um projeto organizando um APL. (entrevistado 19).

Pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados consegue distinguir planejamento estratégico (a longo prazo) de planejamento anual (plano de ações). Observou-se ainda que se algum membro da governança não participa deste planejamento, surgem complicações, principalmente no sentido de defender que o planejamento está equivocado. O plano de ação serve para guiá-los no ano que inicia e está contido dentro de um projeto, por isso acompanham indicadores e resultados o que já melhora significativamente o processo.

A competência que segue na ordem de mais citada pelos entrevistados é desenvolver outros; com 36 menções, foi omitida por 5 entrevistados. A competência é referenciada pelos autores McClelland *apud* Spencer e Spencer (1997), Boyatzis e Sala (2004), Camuffo e Gerli (2005), Spencer e Spencer *apud* Gomes *et al* (2008), e refere-se ao senso de desenvolver outras pessoas, auxiliando-as em suas necessidades. Apresenta-se a competência na percepção dos entrevistados:

[...] então temos mapeado que o processo de governança vai se tratar de um grupo menor que vai dar as diretrizes centrais. Mas temos claro que quem deve assumir a liderança é a ... e para isso eles devem ser preparados, estamos desenvolvendo-os para que tenham condições para isso. (entrevistado 01).

Mas o que me agrada agora é ver o trabalho acontecendo, ver os resultados, era para eu ficar

só um ano, estou há oito anos e meio e vou ficar mais um e meio. Não foi necessário nem eleição, é muito gostoso você ver os empresários crescendo, poder proporcionar condições para os outros crescerem ou conseguir benefícios onde toda a classe vai ser agraciada. (entrevistado 12).

O que me encoraja a participar é ver o crescimento das empresas, o nosso pessoal aqui é muito unido e está crescendo em conceito de moda, de designer e hoje eles sentem a necessidade de fazer parte dos projetos do APL, para buscar informações, entendem que os benefícios vão ser úteis para ele e para as outras fábricas também [...] (entrevistado 13).

E é gratificante você ver as empresas que entraram no projeto em um estágio e hoje estão bem avançadas. (entrevistado 16).

[...] essa ajuda, você pode não estar recebendo, mas está doando para as outras empresas, eu vejo como uma ação válida e muito importante porque ocorre um crescimento para todos (entrevistado 18).

Percebe-se que para os entrevistados, o conceito da competência desenvolver outros tem o mesmo significado que os autores utilizam. Sentem-se recompensados em poder orientar e auxiliar o grupo e ver os demais crescendo, desenvolvendo-se. Entendem que a partir do momento que os empresários estejam mais preparados, toda a região tem a ganhar.

Captar recursos é a nona competência na ordem de mais citadas. Esta competência não é mencionada pelos autores como uma competência necessária a pessoas que assumem papéis de liderança. Captar recursos é citada 35 vezes e não foi mencionada por 6 entrevistados. Apresenta-se trechos da entrevista onde é feita referências à competência:

Um ponto forte do nosso grupo é a capacidade de buscar recursos para promover as ações, ações estas que conquistam representatividade do setor que fica evidente e se torna muito mais forte (entrevistado 01).

As decisões são tomadas em consenso, o fluxo é esse, a gente coleta a demanda dos produtores e dos sub-comitês, senta o comitê gestor, sistematiza essas informações em forma de

projeto, escreve o projeto e sai para captar recursos [...] (entrevistado 02).

Então é você saber onde buscar a informação, onde buscar o recurso, essa é uma competência fundamental, que eu acho que é o grande suporte que o ... está nos dando. Porque ele conhece as pessoas, os caminhos, onde a gente deve buscar os recursos [...] (entrevistado 08).

Eu vejo que pelo fato do ... acreditar na idéia e colocar recursos no nosso APL, já incentiva outras entidades a participar também, nos dá condições de captar mais recursos, dá credibilidade, a idéia é boa, vale a pena (entrevistado 14).

[...] nós procuramos mostrar que um projeto desse porte tem uma capacidade de captar recursos [...] a governança teria condições de seguir sozinha [...] precisam visualizar outras fontes onde buscar recursos, formas de parceria [...] talvez contratar uma pessoa que saiba desenvolver projetos para captar recursos. (entrevistado 15).

[...] nós empresários conhecíamos as nossas necessidades, precisávamos de alguém que conhecesse o caminho para captar os recursos, quem tinha essa competência. (entrevistado 16).

A competência captar recursos geralmente está relacionada a um projeto que é elaborado no intuito de buscar os recursos necessários para as ações que a governança do APL pretende realizar. Os entrevistados reconhecem a importância de captar recursos e em alguns casos concedem a liderança àqueles que possuem tal capacidade. Em dois APLs (dos quatro pesquisados) foi comentado a importância em contratar uma pessoa para escrever projetos e captar recursos, em um deles esse profissional já foi contratado. No terceiro APL possuem um *staff* que os auxilia nesta tarefa.

A décima competência mais citada pelos entrevistados é buscar informações, mencionada 34 vezes, foi omitida por 6 entrevistados. Os autores que fazem alusão à competência buscar informações são: Spencer e Spencer *apud* Gomes *et al* (2008), McClelland Dictionary (1996) *apud* Spencer (1997), Fetzer Consortium *apud* Spencer (1997), e o significado de Spencer e Spencer é esforçar-se para buscar informações sobre as coisas, pessoas ou assuntos. Apresenta-se a competência na percepção dos entrevistados:

Aqui em Santa Catarina esse projeto que estou desenvolvendo é no sentido de criar uma base de

informação que nos permita estabelecer o zoneamento vitivinícola em cada um dos 3 pólos de altitude, [...] para começar a construir uma base de informação e conhecimento. (entrevistado 06). [...] participando de algumas feiras, descobri numa visita que eu fiz em Videira, que em São Joaquim havia a possibilidade de se produzir vinhos com alguma qualidade diferenciada. Eu fui atrás destas informações e acabei descobrindo que já estavam em implantação duas vinícolas [...] os simpósios que nós organizamos, trazemos palestrantes da França, técnicos para que durante estes simpósios se possa de uma maneira geral mostrar qual é o caminho para se buscar informações. (entrevistado 08).

Nós levamos 12 empresários para a Europa no ano passado, foi aquele pequeno que nunca tinha viajado de avião, que nunca tinha ido para o exterior. O que acontecia com ele? Ele conseguia pegar a informação porque alguém ia, pegava a informação, colocava num CD e entregava para ele, e ele tinha que desenvolver toda sua coleção a partir disso. Agora ele teve a oportunidade de ir e ver como acontece lá, ele foi buscar a informação. (entrevistado 13).

Quando você tem uma visão aberta, você aprende; quando não tem, pode cair um mundo de informações no teu colo que você não vai conseguir digerir isso. A pessoa tem que ter objetividade e foco, a terceira haste é a informação. E são dois os tipos de informação que você tem que buscar sempre: conhecer cenários e buscar informações sobre tecnologia para você poder processar e atuar em cima das necessidades da cadeia. Se você tem isso, você resolve qualquer coisa (entrevistado 17).

Eu gostaria que a nossa participação dentro do comitê gestor do APL fosse maior, eu sinto que dentro da nossa entidade hoje existe uma participação muito maior dos participantes que interagem, há uma troca muito grande, não é só conhecimento técnico, mas interagir buscando informações, informações sobre técnicas de gestão [...] (entrevistado 18).

Desenvolver projetos, criar seminários, trazer conhecedores no assunto, viajar ou ainda participar de programas cooperativos são algumas das ações que os participantes da governança endógena citam como alternativas para buscar informações. Ressaltam a importância de estar atento para perceber a informação e aberto a novos conhecimentos. Assim, pode-se afirmar que o conceito está muito próximo do utilizado pelos autores que trabalham no assunto.

Na ordem de mais citadas, rede de contatos aparece na décima segunda posição, empatando com pensamento sistêmico. Rede de contatos foi citada 31 vezes e não foi mencionada por oito entrevistados. No capítulo dois, Klemp Jr (1999) faz alusão à competência, definindo-a como a capacidade de criar redes de relacionamento em vários níveis, para alavancar a realização de seus objetivos. É ainda citada por Camuffo e Gerli (2005) e na comparação dos quatro principais dicionários de competências, organizado por Spencer (1997), rede de contatos aparece nos trabalhos de todos os autores: Boyatzis, Cown e Kolb (1995), Spencer e Spencer (1993), Mc Clelland Dictionary (1996) e Goleman e Gowing s/d. Apresenta-se trechos da competência na percepção dos membros da governança:

Eu fui encorajado a participar da governança pelas relações interpessoais, a rede de contatos que possui, que são mais importantes que as relações institucionais. [...] por trás dessas pessoas vem as instituições, as instituições vem na carona da gente. (entrevistado 02).

[...] existe a influência dessas lideranças políticas que podem favorecer ou dificultar o processo de consolidação de políticas públicas específicas para o arranjo. Eu acho que tem esse componente, mas tudo depende da relação, da rede de contatos dos que estão envolvidos no programa com essas lideranças. (entrevistado 06).

Eu acho que ainda não caiu a ficha desse pessoal, o poder de articulação que eles possuem, a rede de contatos articulada. Usa-se muito pouco dessa influência (entrevistado 07).

Aí depende muito do nível de relacionamentos que a governança possui, seu network. A nossa governança tem relacionamentos em todas as esferas, com outros parceiros, entidades públicas e isso é muito útil. (entrevistado 15).

Até porque você precisa preparar outros para assumir o comitê gestor do grupo. Hoje eu já sou

presidente da ... , então você acaba subindo degraus maiores e precisa ter outros para te substituir. A gente conhece todo mundo, o network construído é importante, aumenta sua rede de contatos. (entrevistado 16).

Nos depoimentos é possível perceber que os entrevistados valorizam a rede de contatos construída e o poder de articulação que ela confere. Um deles ressalta que os membros da governança ainda não conseguiram visualizar como poderiam utilizar sua rede de contatos em prol do APL. Outro afirma que o fato de participar de um comitê gestor ajuda a aumentar sua rede de contatos, fazendo com que a pessoa suba “degraus maiores”. Assim, pode-se utilizar o conceito de Klemp Jr (1999) para definir a competência na visão dos membros da governança endógena dos APLs.

Pensamento sistêmico que também ocupa a décima segunda posição, com 31 citações, foi omitida por cinco participantes da pesquisa. Ela é referenciada pelos autores Boyatzis, Cowen e Kolb (1995) *apud* Spencer (1997). Um autor que trabalhou amplamente o pensamento sistêmico foi Peter Senge, com seu livro *A quinta disciplina* (SENGE, 2009). Senge define a competência como sendo a capacidade de analisar sistemas integrados e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento desses sistemas. Na percepção dos entrevistados, o pensamento sistêmico:

Precisamos avançar no processo de educação para que esse nivelamento dê condições aos membros de pensar no todo, dê uma visão compartilhada, para que as pessoas desçam um degrau em relação aos seus interesses particulares para fazer um planejamento estratégico com a visão do todo. (entrevistado 01).

[...] se não houver uma organização do APL, esses recursos não vão existir. Aí o produtor pega micro crédito de forma individualizada e isso não atende os programas macro [...] a governança não faz pra um produtor em específico, é pra todo grupo, e se há um incremento na produção, toda cadeia produtiva sai ganhando. (entrevistado 02).

O empresário pequeno tem que pensar grande. Nós já conseguimos inserir eles nas missões, nas rodadas de negócio, levar às feiras, equilibrar o apoio aos pequenos e grandes empresários. Fazer ele pensar como um gestor, deixar um pouco a

produção e pensar na visão de futuro da fábrica e no APL como um todo. (entrevistado 12).

As competências para a governança: tem que ter visão do negócio, não só do negócio dele, mas do setor como um todo. Tem que ter a visão do todo. Não pode ser uma pessoa que pense só no negócio dele, tem que ter espírito de coletividade. Nós temos que desenvolver uma imagem do setor. Por exemplo: quero montar uma loja de calçados, então vou a São João Batista comprar [...] (entrevistado 13).

Uma competência que esteja faltando no comitê gestor? Eu acho que visão sistêmica. Muitas vezes todos os participantes do comitê gestor são empresários e também representam entidades, como esses papéis se misturam um pouco, muitas vezes as opiniões vem com vícios, então a participação dele fica algumas vezes pautada nas informações da sua empresa, e não do mercado como um todo. (entrevistado 15).

Eu acho que é o mesmo objetivo nosso de participar dentro da entidade, é a interação com outras entidades que nos fazem crescer. Tem que cada vez mais olhar o todo. (entrevistado 18).

Os pesquisados conseguem perceber o APL como um sistema integrado, onde existe a necessidade de se ponderar ações que atinjam todos de alguma forma, e numa ação maior se alcance toda a cadeia produtiva. Visão sistêmica é tida como uma competência necessária para um membro da governança endógena do APL, principalmente pela necessidade de pensar no setor como um todo e dentro deste espaço desenhar cenários e estipular objetivos com base em um planejamento estratégico.

Solução de problemas ou busca de soluções, é a próxima competência no ranking de mais citadas pelos entrevistados que participaram desta pesquisa. Foi citada 30 vezes e deixou de ser comentada por 8 entrevistados. Schein *apud* Gomes *et al* (2008) é um autor que faz alusão a ela. Na percepção dos entrevistados, a competência, sua importância e definição:

Os problemas que vão surgindo são solucionados coletivamente, o grupo gestor leva as demandas aos sub-grupos para desenvolver trabalhos que supram as necessidades [...] (entrevistado 01).

Olha, por incrível que pareça, todas as vezes que a gente quis superar um problema dentro do APL, esse problema foi motivo de reunião dessas pessoas, esse problema gerou debates, gerou possibilidades de superação. A resolução de problemas nos motivou a troca de informações e a busca de soluções. (entrevistado 02).

Esse APL está numa fase agora onde cada empresário vai tentar resolver o seu problema [...]. Então contrataram um executivo para aquelas coisas de interesse comum que demanda mais tempo, convênios e tal, mas a minha energia e o meu tempo é para o meu negócio, para resolver o meu pepino. (entrevistado 06).

Além dessa dificuldade de colocar o produto no mercado, eu acho que por a atividade ser nova, nós temos alguns problemas relacionados à parte técnica para resolver. [...] Deu pra perceber bem agora com essa visita que nós fizemos, visitamos 8 propriedades, todo mundo quer mostrar o que está fazendo, como achou soluções para seus problemas. (entrevistado 10).

As nossas reuniões são sobre o projeto. O projeto está indo bem, você vai mantendo, não está indo bem? Convoca uma reunião e vamos discutir, vamos resolver os problemas. (entrevistado 11).

O grupo gestor foca nisso, faz com que o sindicato busque solucionar os principais problemas dos associados, então nos é solicitado e nós temos que buscar as soluções. [...] Então, são essas ações que nós fazemos para facilitar a vida deles, desde tempo, logística, custos. Procuramos resolver ou minimizar os problemas que eles enfrentam. (entrevistado 13).

Precisa entender que o associativismo não é para resolver os problemas da empresa dele, por exemplo: 'Ah, eu estou com problemas pra expandir o meu mercado, então eu vou entrar no grupo do APL para resolver o meu problema', lá não é o fim para solução de problemas de empresas, mas é o meio para buscar soluções para o teu problema. (entrevistado 19).

Percebe-se que uma das demandas da governança do APL é discutir problemas buscando soluções para resolvê-los. A competência

ajuda-os a aumentar a interação entre os membros e incentiva a troca de informações. Conforme a fase do APL surgem poucos problemas de forma que as reuniões são agendadas de acordo com a necessidade de resolvê-los. Outra constatação é que empresas infantis, em novos arranjos, demandam uma atenção maior de seus empreendedores exigindo destes uma atenção especial, em detrimento do APL. Arranjos mais consolidados vêm na governança um meio para buscar soluções.

Comprometimento vem na décima quinta posição com 29 citações deixou de ser mencionada por cinco entrevistados. Comprometimento é citado por Paludo (2008), que significa acreditar na proposta e empreender esforços para alcançar os objetivos. Apresenta-se a competência na visão dos membros da governança:

Eu vejo que existe uma participação maior dos funcionários públicos que fazem parte da governança [...] que são pessoas que tentam buscar resultados imediatos. E o ... que depois que assumiu a gestão tem participado mais, é comprometido, é muito mais coerente [...] eu acho que ele está qualificando a participação dos produtores, desenvolvendo-os. (entrevistado 04)

O ponto forte da governança é que todos têm uma paixão muito grande pelo vinho e estão empenhados para que dê certo. Estão comprometidos para fazer o melhor. [...] Então há essa relação de comprometimento e de continuidade e não surgiu até agora nenhuma atitude contrária a isso. (entrevistado 06)

Nós conseguimos atrair pessoas interessadas, comprometidas, dispostas a crescer, a falar, conversar. É uma atividade que atrai esse tipo de gente, e é um ponto forte do nosso grupo. (entrevistado 09).

As competências necessárias para a governança: primeiro conhecer o segmento, conhecimentos técnicos, segundo comprometimento e terceiro perseverança, porque nem sempre as coisas acontecem de forma fácil, sempre vão haver barreiras, então tem que perseverar. (entrevistado 12).

Um ponto fraco da governança eu diria que é a falta de envolvimento de alguns participantes, você percebe que as coisas poderiam andar mais

se houvesse mais comprometimento, acho que isso resume tudo (entrevistado 17).

[...] como pontos fortes do grupo, primeiro a participação ativa de todos, você se doar, estar comprometido; o outro seria por nós termos um planejamento, isso facilita muito a tomada de decisão [...]; e o terceiro é que as decisões tomadas no comitê gestor são executadas exatamente como foi combinado. (entrevistado 19).

Comprometimento é visto como um ponto forte da governança de alguns arranjos, e a ausência dela é tida como um ponto fraco. A competência está relacionada ao nível de envolvimento dos membros do grupo e entendida como imprescindível para que as ações ganhem agilidade e aconteçam.

Na décima sexta posição, com 27 citações está a competência relacionamento interpessoal, que deixou de ser mencionada por 7 entrevistados. Spencer e Spencer *apud* Gomes *et al* (2008) citam compreensão interpessoal como uma competência baseada na habilidade de ouvir e entender os outros. Camuffo e Gerli (2005) chamam de relacionamento social e McClelland Dictionary (1996) *apud* Spencer (1997) também considera compreensão interpessoal uma competência relacionada ao grupo afiliação. Apresenta-se transcrição de relacionamento interpessoal na percepção dos entrevistados:

Então deu um casamento muito bom, eles entram com os recursos, nós entramos com o conhecimento técnico e o conhecimento em tratar com esse pessoal [...] Esses são os pontos fortes da governança: captação de recursos e relacionamento interpessoal. (entrevistado 02).

É a soma de competências que importa. E têm pessoas dentro do grupo que tem uma rede de relacionamentos, eu acho que essa é uma competência muito importante, relacionamento interpessoal e relacionamento institucional. (entrevistado 08).

[...] trabalhamos ainda a capacitação e treinamento de micro e pequenas empresas, levando-os para eventos, como trabalhar melhor seu produto, como melhorar o layout da fábrica, a gestão de cada empresa, trabalhamos o relacionamento interpessoal que é muito importante, [...] (entrevistado 12).

As competências para fazer parte da governança: num primeiro momento precisa ter uma visão muito clara dos objetivos do APL e do setor como um todo, precisa ter abertura para interagir, desenvolver o relacionamento interpessoal com os outros participantes [...] (entrevistado 18).  
[...] eu era bem ligado ao presidente na época e havia um bom entrosamento entre a gente, as informações eram trocadas porque nós tínhamos um bom relacionamento. (entrevistado 19).

O relacionamento interpessoal é considerado uma competência relacionada a interagir com os demais, ter a capacidade de se relacionar bem com seus pares. Os pesquisados consideraram importante que os membros da governança possuam a competência. Como nestes grupos não existe posições hierárquicas, saber se relacionar com os demais pode ser necessário para um bom desempenho do grupo, a troca de informações e cooperação.

Citada 20 vezes, persuasão (influência) é a próxima competência do ranking ocupa a décima sétima posição; 6 entrevistados não fizeram menção a ela. É citada por: Klemp Jr (1999), Boyatzis e Sala (2004), Camuffo e Gerli (2005), Schein *apud* Gomes *et al* (2008), Spencer e Spencer *apud* Gomes *et al* (2008), e por todos os autores da pesquisa bibliográfica realizada por Spencer (1997). A competência significa utilizar sua capacidade de persuasão ou de influenciar para fazer com que os demais compactuem com seus desejos. Apresenta-se persuasão ou influência na percepção dos entrevistados:

Um projeto depende muito da competência de quem o assume, e do poder de persuasão da pessoa. (entrevistado 01).

Precisam se apropriar melhor disso, usar essa influência que eles têm de empresários de outros setores, que são conhecidos e possuem influência para trazer mais benefícios para a associação. Falta acordar para essas oportunidades. (entrevistado 07)

[...] quando chegamos em São Joaquim, conseguimos convencer o Dilor Freitas que estava fazendo a Villa Francioni em Bom Retiro; numa noite em um restaurante nós conversamos com ele e dissemos que as coisas iam acontecer em São Joaquim, então ele parou lá, veio para São Joaquim e em um ano ele construiu aquela maravilhosa vinícola lá. (entrevistado 09).

Até tem votação, mas fica mais no diálogo, na forma de convencer, é porque também não adianta empurrar nada goela a baixo, o cara tem que entender o porquê. Você tem que convencê-lo. (entrevistado 14)

[...] hoje com a experiência que eu obtive, os contatos com os empresários, você aprende a ceder e ouvir a todos, sempre tem aquele um pouco mais radical que você precisa trazer de volta, fazer sentar a mesa e entender a situação, você precisa convencê-lo. (entrevistado 16).

Os empresários reconhecem a importância do poder de persuasão, a capacidade de convencer os demais. Um deles aponta que é uma oportunidade que pode trazer benefícios quando utilizada. Dessa forma, pode-se considerar o poder de persuasão ou de influenciar como a capacidade de convencer os demais a compactuar com seus desejos.

Iniciativa é a competência que ocupa a décima oitava posição no ranking de mais citada pelos entrevistados. Foi mencionada dezesseis vezes, sendo que oito entrevistados não a citaram. No capítulo 2 os autores que fazem alusão à ela são: Spencer e Spencer *apud* Gomes *et al* (2008), Klemp Jr (1999), Boyatzis e Sala (2004), Camuffo e Gerli (2005), bem como todos os autores da pesquisa realizada por Spencer (1997). E significa aptidão para agir perante oportunidades. Apresenta-se iniciativa na percepção dos entrevistados:

O ... sempre que ele sabe de uma máquina nova que alguém criou ou está usando, ele vai lá para conhecer, pede pra olhar, para saber como funciona, como foi feita, se dá para adaptar. [...] então aí depende muito da iniciativa de cada um. (entrevistado 03).

Naturalmente ocorre (troca de conhecimentos), nem é preciso encorajar, todos tomam a iniciativa. Não sei se porque é um assunto que é novo para todos, ou porque é uma associação nova com pessoas entusiasmadas que ainda não se vêem como concorrentes, a nossa visão é que nós concorremos com outros países. (entrevistado 08).  
Pra você imaginar que a gente tinha que chegar lá em São Joaquim e já ter todas as pesquisas prontas: podes plantar essa uva aqui que dá certo. Mas nós tivemos que começar todos os experimentos, têm coisas que não dá pra ficar esperando por eles [...] (entrevistado 09).

Neste momento nós já tínhamos levantado as necessidades, já tínhamos montado o projeto, já tínhamos tomado a iniciativa. (entrevistado 16).

*O que encoraja alguém a participar do comitê gestor de um APL? Têm várias questões, como a cultura do associativismo, uma pró-atividade, em fazer alguma coisa em benefício do bem comum [...] (entrevistado 17).*

Nas questões de associativismo a gente vê que não adianta ficar reclamando, muitas vezes tem que fazer, tomar a iniciativa. (entrevistado 19).

Nas palavras dos entrevistados iniciativa é uma pró-atividade, detectada uma oportunidade é necessário agir. Implica ainda em não ficar esperando pelos outros, ou esperar que os outros façam por você, é assumir uma postura de pioneirismo. No relato de um dos entrevistados é uma das competências que fazem com que uma pessoa sinta-se encorajada a participar da governança do APL.

Na seqüência, negociação, citada 13 vezes, ocupa a décima nona posição no ranking das competências necessárias à governança endógena. Dez entrevistados não a mencionaram. No referencial teórico, os autores que a citam são: Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen e Kolb (1995) *apud* Spencer (1997), Fetzer Consortium *apud* Spencer (1997), cita negociação e gerencia de conflitos; e Quinn *et al* (2003) que destaca o papel do líder negociador, o qual negocia acordos e compromissos. Apresenta-se a competência em trechos das entrevistas:

E em 2008 por causa de competências de negociação eu acabei assumindo o processo de coordenação da governança. Eu era um moderador dos grupos de trabalho, principalmente do comitê gestor. (entrevistado 01).

*Além do conhecimento técnico e da capacidade de captar recursos, quais as outras competências necessárias para que alguém assuma a liderança do comitê gestor? Bom, além destas tem também a competência de saber escrever um projeto, ter um network muito forte, [...] e saber negociar que faz a diferença. Esse projeto da rede aí ele está trabalhando há um ano e foi negociando, negociando até conseguir. (entrevistado 07).*

Mesma coisa com ... e o ..., esse mais ainda porque é reconhecido por ser um grande negociador, um grande gestor [...] (entrevistado 15).

O meu papel nas reuniões era representar os interesses do núcleo, e discutir, negociar junto com os demais colegas do comitê. [...] toda a funcionalidade das ações que o APL precisa fazer. (entrevistado 19).

Os membros da governança reconhecem a importância de um negociador entre eles para defender os interesses do APL. Um bom negociador assume a função de moderador entre grupos que possuem dificuldades de relacionamento. Pode assumir a liderança do grupo por suas competências e entre elas a negociação. E cada membro utiliza sua capacidade de negociar para trazer benefícios para o grupo que ele representa dentro da governança. Pode ser definida como a capacidade de acordar compromissos ou acordos entre partes diferentes.

As últimas sete competências do ranking possuem menos de dez citações cada. Portanto, serão abordadas com menor profundidade em relação às demais.

Persistência ou superar desafios é a competência que ocupa a vigésima posição no ranking de mais mencionada pelos entrevistados, foi citada 9 vezes e deixou de ser referenciada por doze entrevistados. Algumas transcrições:

Hoje, com as viagens, missões, a gente percebe que agregando conhecimento [...] nós vamos conseguir transpor as dificuldades. [...] O desafio é que move a nossa vocação. (entrevistado 01).  
[...] vender vinho brasileiro no mercado brasileiro. Que é um grande desafio. É ainda tudo novidade, esse mosaico começa a ser montado e somente depois de ser montado, é que essa governança vai ter o mínimo de articulação, de condições de se organizar e buscar ajuda [...] (entrevistado 06).

Gerencia de grupos, na vigésima primeira posição foi citada 9 vezes. É citada por Camuffo e Gerli (2005), Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen e Kolb *apud* Spencer (1997). Apresenta-se trechos das entrevistas onde aparece a competência:

O comitê gestor gerencia os sub-comitês. O grupo de marketing, o grupo de máquinas e equipamentos e o grupo de certificação. (entrevistado 04).

Porque o empresário que representa as pequenas empresas já conversou com o grupo dele, então ele sabe o que vai expor, qual a participação deles, cada um gerencia o seu grupo. (entrevistado 13).

Empatia foi citada 5 vezes pelos sujeitos da pesquisa. Boyatzis e Sala (2004), consideram empatia uma competência e significa sentir como o outro sente, suas perspectivas, interessar-se por suas preocupações. Camuffo e Gerli (2005), Boyatzis (1982); Boyatzis, Cown e Kolb (1995) *apud* Spencer (1997) e Fetzer Consortium *apud* Spencer (1997) também consideram empatia uma competência. Apresenta-se os trechos:

E nós da área técnica [...] trabalhar com o pequeno maricultor, a qualidade de trabalho desse maricultor, a ergonomia, enxergar os reais problemas da maricultura [...] (entrevistado 01).

E fazer com que todas elas recebam benefícios de forma equitativa, e o pessoal entende isso, às vezes um não quer participar de determinada ação, mas se coloca no lugar do outro e entende que é bom para os outros, e vota pela aprovação. (entrevistado 16).

Consciência organizacional ocupa a vigésima terceira posição, foi citada 5 vezes, 4 entrevistados a abordaram. É citada por Boyatzis e Sala (2004) e refere-se a interpretar emoções do grupo e o poder dos relacionamentos. No trabalho desenvolvido por Spencer (1997) está no grupo de competências relacionadas ao poder, consciência de organização é citada por dois grupos de autores. Apresenta-se a competência na fala dos membros da governança:

O meu envolvimento se dá em 2006 quando nós assinamos um protocolo de intenções para montar a primeira versão do projeto com aporte de recursos do SEBRAE, do governo federal, estadual e municipal; e apesar das divergências de um ano eleitoral convergiu todo o esforço dos 3 poderes nesta ação. (entrevistado 01)

Eu vejo a união do empresariado junto com o poder público, com o SEBRAE, SENAI, claro que existem as exceções, via de regra, algumas brigas políticas, alguns egos muito exacerbados, tem. Mas graças a Deus são minoria. (entrevistado 14).

Na vigésima quarta posição, Diplomacia é citada 4 vezes por 4 entrevistados. A competência não é mencionada pelos autores abordados no capítulo 2 desta tese. Apresenta-se a competência na percepção dos entrevistados:

A instituição que ele representava simplesmente o trocou de posto. Eu diria que essa substituição foi o primeiro revés que o APL teve. Desestimulou

tanto o setor produtivo, que gostava muito dessa pessoa, quanto a governança. [...] Uma pessoa muito querida, muito acessível a todos os produtores, era um grande articulador e um grande diplomata. (entrevistado 02).

O prefeito anterior, pelo que se fala, foi um atraso para o APL. Tinha conflitos com vários empreendedores, dificultou o processo de negociação de uma desapropriação numa área para ampliar o aeroporto, não tinha uma boa relação com o governador do Estado, faltava diplomacia. (entrevistado 06)

Administração de conflitos é a competência que ocupa a vigésima quinta posição e foi citada três vezes, por três entrevistados. É uma competência abordada por Boyatzis e Sala (2004) e refere-se as capacidades de negociar e solucionar discordâncias. Citada também por Quinn *et al* (2003), administração de conflitos é um papel do líder facilitador. Administração de conflitos, na percepção dos entrevistados:

A cultura açoriana dificulta, pra você ter noção um dos professores que fizeram a viagem conosco sugeriu se não era do APL contratar um escritório de advocacia para mediar os conflitos. Tem que se ter cuidado para não se deixar influenciar pelos problemas deles, até pode administrar os conflitos, mas a governança não pode tomar partido, porque o nosso objetivo é muito maior. (entrevistado 01).

[...] tinham produtores que não conversavam uns com os outros, eles se viam como concorrentes, como rivais. Eu falo sempre que só fato de o APL conseguir reunir essas pessoas numa sala para discutir problemas comuns, é um marco, uma vitória do APL. (entrevistado 02).

Com administração de conflitos, encerra-se a abordagem das competências sob a percepção dos membros da governança endógena dos APLs Catarinenses. Entende-se que as últimas duas competências que não foram abordadas (desenvolvimento organizacional e moderador), de certa forma estão contidas dentro de consciência organizacional e administração de conflitos.

Apresenta-se agora a quantificação das competências, um resumo quantitativo das transcrições.

### 4.3.2 A quantificação das competências, sua ênfase na percepção dos entrevistados

Este item objetiva resumir o anterior. Apresenta o *ranking* das competências, a definição de cada uma com base na visão dos sujeitos da pesquisa, sua ênfase – calculada pelo número de vezes que foi citada pelos entrevistados – e a porcentagem acumulada das competências. Ressalta-se que o *ranking* foi elaborado com base na somatória dos resultados dos quatro arranjos pesquisados.

Tabela 18 – *Ranking* das competências da governança endógena dos APLs Catarinenses

Competências e definição	%	% Acum.
01. Decisão: compreende o poder de decisão e a capacidade de utilizar a decisão participativa.	9,87	9,87
02. Liderança: demanda de reconhecimento do grupo que outorgam ao líder a responsabilidade de defender seus interesses, e os guiar no alcance das metas.	7,60	17,5
03. Conhecimento técnico: conhecimento do setor, do produto e do processo produtivo.	7,20	24,7
04. Dividir informações, conhecimentos e experiências: disponibilidade em dividir seus conhecimentos, experiências e informações sobre o produto e/ou segmento.	6,80	31,5
05. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor: experiência prática no ramo, no setor, o conhecimento que não está explícito.	6,67	38,1
06. Gestão de projetos: compreende a elaboração e gestão de um projeto (cronograma e recursos envolvidos).	6,13	44,3
07. Planejamento estratégico: refere-se a formulação de estratégias de longo prazo.	5,87	50,1
08. Desenvolver outros: senso de desenvolver outras pessoas, auxiliando-as em suas necessidades.	4,80	54,9
09. Captar recursos: compreende como, onde e de que forma é possível captar recursos.	4,67	59,6
10. Busca de informações: refere-se a capacidade de buscar informações e mente aberta para processar as informações de diferentes formas.	4,53	64,1
11. Planejamento: refere-se a estratégias de curto prazo, planos de ação com horizonte de um ano.	4,40	68,5

continua

continuação da Tabela 18

<b>Competências e definição</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>
12. Pensamento sistêmico (visão sistêmica): capacidade de visualizar o todo, as forças que interagem para que os resultados que possam ser alcançados.	4,13	72,7
13. Rede de contatos: capacidade de construir relacionamentos em diversos níveis e articulá-los para alcançar seus objetivos.	4,13	76,8
14. Solução de problemas: discutir os problemas e engajar-se na busca soluções para resolvê-los.	4,00	80,8
15. Comprometimento: envolver-se com a causa e empreender esforços para que dê certo.	3,87	84,7
16. Relacionamento interpessoal: capacidade de interagir com os demais e se relacionar bem com os seus pares.	3,60	88,3
17. Persuasão (influência): capacidade de persuadir ou influenciar os demais para que compactuem com seus desejos.	2,67	90,9
18. Iniciativa: aptidão para agir diante uma oportunidade, compreende ainda pró-atividade, antecipar-se em relação aos demais.	2,13	93,1
19. Negociação: capacidade de acordar compromissos ou acordos entre partes diferentes.	1,73	94,8
20. Persistência (superar desafios): não desistir perante as dificuldades, buscar diferentes formas de superar os desafios.	1,20	96,0
21. Gerência de grupos: aptidão para gerenciar diferentes grupos.	1,20	97,2
22. Empatia: colocar-se no lugar do outro e entender suas preocupações e perspectivas.	0,67	97,9
23. Consciência organizacional: interpretar emoções do grupo e o poder dos relacionamentos.	0,67	98,5
24. Diplomacia (utilizada na forma coloquial): uso dos bons modos e astúcia para tratar com diferentes poderes.	0,53	99,1
25. Administração de conflitos: aptidão para negociar e solucionar discordâncias.	0,40	99,5
26. Desenvolvimento organizacional	0,27	99,7
27. Moderador	0,27	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Com base nos dados apresentados, é possível observar que as três primeiras competências do ranking: decisão, liderança e

conhecimento técnico, juntas representam 25% das citações. Ao ampliar a base, agregando quatro competências: dividir informações, conhecimentos, experiências; conhecimento tácito, prático, experiência no setor; gestão de projetos; e planejamento estratégico, passa-se a 50% das citações.

Depois de Planejamento Estratégico é necessário agregar nove competências para se chegar próximo aos 90% de citações. Portanto, as dezesseis competências alcançam próximo de 90% de todas as citações. Definiu-se operacionalmente que estas serão utilizadas como as competências consideradas mais importantes para a governança endógena de um APL.

Na sequência apresenta-se os pontos fortes e fracos de cada APL e o *ranking* de competências por arranjo, a fim de buscar considerações e análises pertinentes.

#### **4.4 Pontos fortes e fracos de cada APL e suas competências**

Lista-se neste item os dez pontos fortes e fracos mais citados pelos membros da governança durante as entrevistas em profundidade. Utilizou-se o mesmo padrão usado para as competências, ou seja, cada vez que o entrevistado comentava sobre o item era somado um ponto. Os entrevistados estão representados por números.

Da mesma forma selecionou-se as 10 competências mais citadas pelos membros da governança do arranjo pesquisado.

Portanto, na subdivisão deste item, apresenta-se uma tabela com os pontos fortes, uma tabela com os pontos fracos e uma tabela com as competências mais citadas de cada arranjo.

##### **4.4.1 Pontos fortes e fracos, e competências do APL de Malacocultura**

Nas entrevistas com cinco participantes da governança deste arranjo, identificou-se 20 pontos fortes e 31 pontos fracos. Os entrevistados estão representados pelos números de 1 a 5. E a última coluna apresenta a somatória de pontos para tal ponto forte (ou fraco). Quando os itens apresentaram a mesma soma, priorizou-se os que foram citados por mais entrevistados. O ranking, descrição e pontuação dos pontos fortes e fracos estão apresentados nas tabelas dezenove e vinte:

Tabela 19 – Pontos fortes do APL de malacocultura da grande Florianópolis

<b>Pontos Fortes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
1. Capacitações e missões técnicas que promovem a interação e troca de conhecimento entre os membros	2		1		3	6
2. Afinidade e consenso entre os representantes das instituições públicas que fazem parte da governança	2	1			2	5
3. Trabalho desenvolvido pelo sub-comitê de marketing		1	1	1		3
4. Conhecimento técnico de alguns membros da governança	1		2			3
5. Troca de informações entre os produtores		1	1			2
6. Gestão participativa utilizada na governança	1	1				2
7. Conseguir reunir pessoas que antes eram rivais	1	1				2
8. A governança sabe como captar o dinheiro		1			1	2
9. Criação dos sub-comitês dividindo as tarefas			1	1		2
10. Ausência de facção política entre a governança do APL	1				1	2

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 20 apresenta os pontos fracos do APL de malacocultura na percepção dos membros da governança endógena:

Tabela 20 – Pontos fracos do APL de malacocultura da grande Florianópolis

<b>Pontos Fracos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
1. Grande rivalidade no setor produtivo	3	1	3	2		9
2. Grande diversidade de interesses entre os membros	6	1	1	1		9
3. Falta de entendimento do conceito de APL, governança e de projeto	7	1	1			9
4. Ausência de espírito de união, cooperação e associativismo	3	1	1		3	8
5. Cooperativa com gestão ineficiente	1	1	4	2		8
6. Comitê gestor muito grande	2	1	1	1	2	7
7. Falta metodologia de trabalho para conduzir as ações	1	2	3			6
8. Falta ouvir quem tem experiência na área	1			5		6
9. Problemas de comunicação (chegar no produtor)	3		1	1		5
10. Problemas decorridos da transição de membros da governança do APL.		3	1	1		5

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que os pontos fortes e fracos possuem entrelaçamentos. Devido a grande rivalidade dos produtores, capacitações e missões técnicas que promovam uma interação é considerada como um ponto forte, pois procura amenizar tal ponto fraco. Outro ponto, refere-se ao comitê gestor, considerado muito grande, neste caso é compreensível que haja diversidade de interesses entre os membros; e a afinidade entre os membros que representam instituições públicas, que são as que aportam recursos no APL, ajuda.

Os principais diferenciais de outros arranjos centram-se em dois pontos. O primeiro, a criação de sub-comitês que ficaram responsáveis por determinadas tarefas, sendo que o sub-comitê de marketing realizou um bom trabalho na percepção dos membros da governança. O segundo foi a saída de um membro do comitê gestor (transição do representante) que causou desconforto para o grupo.

Analisando a tabela 21 percebe-se também relação dos pontos fortes e fracos com as competências. Foi possível perceber nas entrevistas que a rivalidade entre os produtores é algo que preocupa o comitê gestor e para diminuí-la eles utilizam-se das competências: relacionamento interpessoal, liderança e persuasão. O conhecimento técnico e a captação de recursos aparecem como pontos fortes da governança do arranjo e são competências consideradas importantes por seus membros. Na época das entrevistas, ainda não haviam desenvolvido um planejamento estratégico, contavam apenas com planos de ação (planejamento de curto prazo) para decidir entre uma ou outra ação, e o planejamento estratégico era considerado prioridade.

Tabela 21 – *Ranking* das competências da governança endógena do APL de malacocultura

<b>Competências</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>
01. Decisão	13,91	13,91
02. Planejamento estratégico	8,61	22,52
03. Conhecimento técnico	7,28	29,80
04. Desenvolver outros	7,28	37,09
05. Liderança	7,28	44,37
06. Captar recursos	6,62	50,99
07. Persuasão (influência)	6,62	57,62
08. Relacionamento interpessoal	4,64	62,25
09. Planejamento (de curto prazo)	3,97	66,23
10. Rede de contatos (poder de articulação)	3,97	70,20

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda com relação ao *ranking* das competências, a rede de contatos ou poder de articulação são utilizados principalmente para captar recursos. E a competência “desenvolver outros” refere-se às capacitações oferecidas, missões técnicas, e aos eventos técnicos e comerciais que organizam para capacitar os produtores e oferecer a eles novos canais de venda dos produtos. A única competência que apareceu neste ranking e não consta na relação das 16 competências consideradas mais importantes pela somatória de todos os entrevistados foi persuasão (influência), provavelmente utilizada pela necessidade de trabalhar com um comitê gestor muito grande onde existe a dificuldade de contentar a todos.

Como o arranjo está nos primeiros anos de organização é necessário decidir muitas ações e o planejamento estratégico que poderia orientá-los faz falta, já que na época quando ocorreram as entrevistas ele não existia. Os membros reconhecem as fragilidades e trabalham com afincamento para superar as dificuldades de um arranjo que tem grandes chances de ser referência; pois o estado de Santa Catarina é marca registrada no cultivo de ostras, mariscos e mexilhões.

#### **4.4.2 Pontos fortes e fracos, e competências do APL de Vinhos**

Do APL de Vinhos da Serra Catarinense, participaram da pesquisa cinco membros da governança endógena, dois representantes de instituições privadas e 3 produtores que ocupam cargos de gerência dentro da ACAVITIS. Foram identificados 17 pontos fortes e 18 pontos fracos. Os entrevistados estão representados pelos números de 1 a 5. Nas tabelas 22 e 23 apresenta-se os 10 pontos fortes e fracos mais pontuados, ordenados por ranking, com a descrição e pontuação:

Tabela 22 – Pontos fortes do APL de Vinhos de altitude da Serra Catarinense

<b>Pontos Fortes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
1. Membros apaixonados pelo produto e empenhados para que dê certo	3		3	3	1	10
2. Disponibilidade na troca de conhecimentos, informações		2	2	2	2	8
3. Espírito de associativismo			1	2	3	6
4. Processo de decisão participativa	1	1	1	1	1	5
5. Poder contar com o conhecimento do Protas no grupo		1	2	1	1	5
6. Criação do Simpósio de Vinhos de altitude	1	1	1	1		4
7. Programa de certificação da marca coletiva	1	1	1	1		4
8. Relação harmoniosa entre os membros da governança	1		1	1	1	4
9. Poder de articulação, influência e network que possuem os membros da governança		3	1			4
10. Programa de divulgação dos vinhos de altitude	1			2		3

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 23 – Pontos fracos do APL de Vinhos de altitude da Serra Catarinense

<b>Pontos Fracos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
1. Falta comprometimento de alguns membros		6	3		2	11
2. Problemas de mercado, dificuldade em penetrar	3	2	2	1	2	10
3. Problemas técnicos relacionados ao produto (região pioneira, tentativa e erro)	5		1		2	8
4. Falta conhecimentos, experiências relacionados a cultura	2	1	2		1	6
5. Empresários que possuem poder de decisão não utilizam sua influência em prol do APL		3	2		1	6
6. Dificuldade em vender vinho nacional com alto valor	4		1	1		6
7. Falta experiência no setor vitícola	2	1	1		1	5
8. Região e solo com um custeio muito caro	2		3			5
9. Falta desenvolver o enoturismo na região	1		2		1	4
10. Falta um planejamento estratégico para o APL		3	1			4

Fonte: dados da pesquisa.

A principal particularidade deste arranjo consiste em ser uma atividade nova em uma região sem tradição no setor; o que resulta em algumas dificuldades decorrentes da falta de experiências e históricos de cultura. O vinho produzido possui diferencial de mercado, mas o desafio é vender um vinho nacional com valor acima da média (HASSE, 2011).

Para superar as dificuldades, os empreendedores que ainda estão nas primeiras fases do negócio e continuam apaixonados pelo produto e comprometidos com o APL, contam com o espírito de associativismo, a disponibilidade para troca de informações, experiências e conhecimentos e o conhecimento de especialistas no assunto.

As competências também estão conectadas com os pontos fortes e fracos. Antes das análises, apresenta-se a tabela 24 com o ranking das 10 competências consideradas mais importantes para o exercício das funções da governança endógena do APL de Vinhos de Altitude da Serra Catarinense, na percepção de seus sujeitos:

Tabela 24 – *Ranking* das competências da governança endógena do APL de Vinhos

<b>Competências</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>
01. Dividir informações, conhecimentos, experiências	10,50	10,50
02. Conhecimento técnico	10,05	20,55
03. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor	8,68	29,22
04. Decisão	8,68	37,90
05. Gestão de projetos	8,22	46,12
06. Busca de informações	6,39	52,51
07. Rede de contatos (poder de articulação)	6,39	58,90
08. Solução de problemas	6,39	65,30
09. Captar recursos	5,94	71,23
10. Comprometimento	4,57	75,80

Fonte: Dados da pesquisa.

As três primeiras competências consideradas mais importantes estão conectadas com as principais dificuldades do arranjo, citadas anteriormente. Na seqüência, a governança precisa decidir entre uma ou outra ação, e a falta de um planejamento estratégico é considerado um ponto fraco. A gestão de projetos, principalmente a elaboração de projetos torna-se importante para captar recursos. Devido a falta de conhecimentos, a busca de informações e solucionar problemas são competências requisitadas com frequência.

A competência rede de contatos é reconhecida pelo grupo, que aparece como um ponto forte no que se refere ao *network* e relacionamento que possuem os membros da governança; e como um ponto fraco quando se refere aos membros que não utilizam seus contatos para trazer benefícios para o APL. Todas as dez competências desta relação estão contidas nas 16 competências relacionadas por todos os entrevistados.

#### 4.4.3 Pontos fortes e fracos, e competências do APL de Calçados femininos

No APL de Calçados de São João Batista, foram entrevistados 4 membros da governança endógena. Dois são representantes de instituições e dois empresários, possuem indústrias fabricantes de calçados. Foram identificados nas entrevistas 14 pontos fortes e 11 pontos fracos. Os entrevistados estão numerados de 1 a 4. Nas tabelas 25 e 26 apresenta-se os 10 pontos fortes e fracos mais pontuados, ordenados em ranking, a descrição e pontuação:

Tabela 25 – Pontos fortes do APL de Calçados de São João Batista

Pontos Fortes	1	2	3	4	Total
1. Participação ativa e união de todos os membros da governança	1	1	3	1	6
2. União dos empresários e crescimento que obtiveram após a organização do APL		1	1	2	4
3. Empresários dispostos a buscar conhecimento técnico, informações, profissionalismo		1	1	1	3
4. Projeto selo conforto	1	1			2
5. Associativismo e cooperativismo em consultoria, design, missões e feiras	1		1		2
6. O planejamento foi desenvolvido por todos os membros	1	1			2
7. Cadeia produtiva bem estruturada	1	1			2
8. Quantidade de ateliers que trabalham com terceirização			1	1	2
9. Visibilidade que o APL conquistou	1				1
10. Fornecedores que conseguiram trazer para o APL	1				1

Fonte: dados da pesquisa.

O APL de calçados de São João Batista já está constituído há um bom tempo. Depois de organizado as empresas cresceram, ateliês se tornaram empresas de pequeno porte, novos ateliês surgiram e atraíram mais empresas para a região. Em virtude desse crescimento falta mão-de-obra capacitada, algumas empresas trabalham basicamente com seus familiares e quando crescem, há uma carência de profissionalismo e houve um inchaço na cidade ocasionando alguns problemas de infraestrutura.

Em relação aos empresários houve uma união e crescimento após a organização do APL e os membros que fazem parte da governança participam ativamente, buscando minimizar os principais

problemas do setor. Apesar de alguns empresários possuem pouca capacidade de gestão, estão dispostos a buscar conhecimento e informações. Conseguem organizar-se para ações de cooperativismo em consultoria, design, missões e feiras; mas não estão dispostos a trabalhar juntos para compras e vendas coletivas.

O planejamento e organização do arranjo foi desenvolvido em conjunto com os empresários da região, o que os motiva a participar. O próximo passo foi estruturar a cadeia produtiva trazendo indústrias de componentes do setor para a região. O grande número de ateliês é visto como um ponto forte do arranjo. O projeto que está sendo desenvolvido agora, selo conforto, será um diferencial para os produtos incluídos nesta ação. Com todas estas ações o APL conquistou visibilidade e destaca-se nacionalmente.

Tabela 26 – Pontos fracos do APL de Calçados de São João Batista

<b>Pontos Fracos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
1. Escassez de mão-de-obra capacitada	1		1	3	5
2. Falta cooperação em ações de mercado	1		1		2
3. Alto custo do laboratório de design	1			1	2
4. Falta organização para compras e vendas em conjunto	1		1		2
5. Falta uma linha de crédito específica para o setor		1	1		2
6. Pouca capacidade de gestão de alguns empresários			2		2
7. Falta um programa de capacitação de gestores de APL	1				1
8. Pouco profissionalismo nas empresas familiares			1		1
9. Prever infraestrutura para o inchaço da cidade	1				1
10. Falta agregar mais valor ao produto, a marca		1			1

Fonte: dados da pesquisa.

Como pode-se visualizar na tabela 26, alguns pontos fracos ainda precisam ser vencidos como: o alto custo do laboratório de design que diminui seu uso, a falta de uma linha de crédito específica para o setor, uma capacitação para gestores do APL e agregar mais valor aos produtos do APL. E para isso, os membros da governança precisarão contar com suas competências.

Elencadas na tabela 27 as dez competências consideradas mais importantes para os membros da governança endógena do APL de calçados femininos:

Tabela 27 – *Ranking* das competências da governança endógena do APL de calçados

<b>Competências</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>
01. Liderança	9,21	9,21
02. Dividir informações, conhecimento, experiências	7,24	16,45
03. Desenvolver outros	7,24	23,68
04. Gestão de projetos	7,24	30,92
05. Decisão	6,58	37,50
06. Pensamento sistêmico – visão sistêmica	6,58	44,08
07. Planejamento (curto prazo)	5,92	50,00
08. Planejamento estratégico – direção	5,92	55,92
09. Busca de informações	5,26	61,18
10. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor	5,26	66,45

Fonte: Dados da pesquisa.

Como este arranjo já está desenvolvido e o passo agora é crescimento e maturidade das empresas, a governança conta com a liderança de seus membros e sua capacidade de visão sistêmica para pensar no todo. Consideram importante incentivar os empresários a dividir informações, conhecimento e experiências e continuam oferecendo capacitações para desenvolver as equipes, empresários e amenizar os problemas com a capacitação da mão-de-obra. Nesta fase precisam de conhecimentos em gestão de projetos que junto aos planejamentos os orientam a decidir. No ramo de calçados, o design, a próxima coleção os conduz a buscar informações diariamente que aliado ao conhecimento tácito e experiência no setor os ajuda a conduzir o arranjo. Neste arranjo, as dez competências da tabela 27 estão contidas nas 16 competências relacionadas por todos os entrevistados.

A principal demanda é utilizar as competências da governança para continuar as ações que fizeram com que este arranjo tornar-se um modelo de organização e desenvolvimento, o APL é considerado um case de sucesso pelo SEBRAE/NA.

#### **4.4.4 Pontos fortes e fracos, e competências do APL Metal-mecânico**

O APL Metal-mecânico da região de Joinville está localizado no norte do Estado. Foram entrevistados 5 membros da governança endógena, um representante de uma instituição e quatro industriais que são presidentes de entidades de classe e fazem parte da governança endógena representando seu grupo. Foram identificados 8 pontos fortes e 14 pontos fracos que estão representados nas tabelas 28 e 29.

Tabela 28 – Pontos fortes do APL Metal-mecânico de Joinville

<b>Pontos Fortes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
1. Bom relacionamento entre os membros da governança	1	1	2		1	5
2. Fazem parte da governança representantes de entidades que conhecem o setor	1			1	2	4
3. Decisão em consenso, um cede para beneficiar outros		1	2		1	4
4. Todas as empresas ganham ao participar dos projetos		1	1		1	3
5. Tradição no setor, experiência e conhecimento técnico dos membros da governança	1		1			2
6. Governança bem estruturada	1					1
7. Aumento do numero de associados depois dos projetos do APL	1					1
8. Participantes comprometidos (Jaraquá do Sul)		1				1

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 29 – Pontos fracos do APL Metal-mecânico de Joinville

<b>Pontos Fracos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
1. Setor muito diversificado impede ações que atinja a todos	1	1	1		3	6
2. Faltam conhecimentos de gestão	1	1	1	1		4
3. Dificuldade dos empresários em trocar experiências, conhecimentos	1		1	2		4
4. Os empresários ainda se vêem como concorrentes	1		2	1		4
5. Pouco comprometimento de alguns membros em determinadas ações	1	1	2			4
6. Dificuldade na comunicação com os empresários do APL	1		1		1	3
7. Desequilíbrio de poder entre os participantes da governança				3		3
8. Falta identificar parceiros e formas de parceria	1					1
9. Dificuldade em identificar o que o empresário quer			1			1
10. Alguns participantes da governança têm duvidas quanto ao seu papel				1		1

Fonte: dados da pesquisa.

Como a governança deste arranjo também está organizada há algum tempo, estacam como pontos fortes o bom relacionamento entre os membros da governança endógena, e o fato de este participantes

conhecerem bem o setor, bem como o conhecimento técnico são competências destacadas na tabela 30 (item 03 e 06). O fato de um ceder para beneficiar outro possui correlação com a competência desenvolver outros. Reconhecem a importância de fazer parte dos projetos do APL, onde todas as empresas ganham e o fato de ter aumentado o número de associados depois da organização do arranjo. Os membros ainda consideram que a governança está bem estruturada e o representante dos empresários de Jaraguá do Sul destacou que os membros em sua cidade são bem comprometidos com as ações do APL. Entretanto, alguns desafios precisam ser vencidos, como os pontuados na tabela 29.

A indústria metal-mecânica é bastante diversificada e este fato impede ações que atinjam a todos os empresários, portanto o pensamento sistêmico faz-se necessário para tentar alcançados da melhor forma possível. Os entrevistados consideram que ainda precisam investir em capacitações em gestão e encontram dificuldade em convencer os empresários a trocar experiências, conhecimentos; pois ainda se vêem como concorrentes. Devido o número de associados existe dificuldade de comunicação com o empresário que na está na ponta e em identificar o que ele precisa. Um entrevistado considerou que existe um desequilíbrio de poder entre os representantes da governança endógena o que o faz ter dúvidas quanto ao seu papel no grupo. As 10 competências identificadas como mais importantes pelo grupo são:

Tabela 30 – *Ranking* das competências da governança endógena do APL Metal-mecânico

<b>Competências</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>
01. Decisão	10,34	10,34
02. Liderança	9,48	19,83
03. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor	9,05	28,88
04. Gestão de projetos	6,03	34,91
05. Pensamento sistêmico	6,03	40,95
06. Conhecimento técnico	5,60	46,55
07. Desenvolver outros	5,60	52,16
08. Planejamento (curto prazo)	5,17	57,33
09. Planejamento estratégico	5,17	62,50
10. Dividir informações, conhecimento, experiências	5,17	67,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Os membros da governança endógena consideram que para representar seu grupo no comitê gestor é necessária capacidade de decisão e liderança. Conhecimento tácito, experiência no setor e conhecimento técnico os orienta a decidir. Os conhecimentos em gestão

de projeto auxiliam a conduzir as ações que devem estar baseadas no planejamento e pode auxiliá-los a atuar em um dos pontos fracos: identificar e buscar formas de parceria.

Apesar de não possuírem um planejamento estratégico, consideram extremamente importante a competência de desenvolvê-lo e acompanhá-lo. Como precisam incentivar os empresários a dividir informações, conhecimentos e experiências – destacado como um ponto fraco do APL – eles procuram dar o exemplo, utilizando-se desta competência também. O pensamento sistêmico os auxilia a buscar a visão pelo todo, já que o setor é bastante diversificado e uma preocupação é decidir por ações que beneficie a todos. Na análise deste arranjo, a exemplo dos demais, é perceptível as conexões dos pontos fracos e fortes com as competências consideradas mais importantes pelos membros da governança.

#### **4.5 Análise das competências da governança endógena de APLs Catarinenses**

Devido as conexões observadas, entende-se que as pequenas mudanças ocorridas nos rankings individuais das competências devem-se ao momento pelo qual o arranjo está passando, que pode induzir os entrevistados a dar mais importância para as competências que estão sendo necessárias no cenário atual.

Da análise dos quatro arranjos, a única competência que não estava contida na relação das 16 competências selecionadas como as mais importantes, apareceu no APL de malacocultura: persuasão ou influência. Acredita-se que o fato deve-se a particularidade do arranjo, que conta com um grupo de governança muito abrangente, e a persuasão é necessária para decidir prioridades e necessidades das ações.

Portanto considera-se operacionalmente que as 16 competências que juntas alcançaram 90% de todas as citações das dezenove entrevistas, baseadas em aproximadamente 150 páginas de transcrição, devem ser consideradas as mais importantes para a governança endógena dos APLs de Santa Catarina. São elas:

1. Decisão;
2. Liderança;
3. Conhecimento técnico;
4. Dividir informações, conhecimentos e experiências;
5. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor;
6. Gestão de projetos;

7. Planejamento estratégico;
8. Desenvolver outros;
9. Captar recursos;
10. Busca de informações;
11. Planejamento;
12. Rede de contatos;
13. Pensamento sistêmico (visão sistêmica);
14. Solução de problemas;
15. Comprometimento;
16. Relacionamento interpessoal.

Em relação às ações da governança endógena, os papéis que eles assumem na condução da gestão do arranjo, identificou-se 13 atividades, já que a 14<sup>o</sup> apresentou uma média baixa na pontuação atribuída a importância do item, em relação as demais e um desvio padrão alto e por estes motivos foi excluída. Os treze papéis da governança endógena são:

1. Representar os interesses do grupo perante a comunidade e o governo;
2. Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo;
3. Organizar eventos técnicos e comerciais;
4. Estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados;
5. Promover ou apoiar formação e capacitação de pessoal;
6. Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas;
7. Disponibilizar informações as empresas do arranjo;
8. Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros;
9. Oferecer serviços de certificação;
10. Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos;
11. Promover seminários e reuniões entre empresários;
12. Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local;
13. Identificar formas e fontes de financiamento.

As atividades são o que fazer e as competências os auxiliam no como fazer. Analisando os dados identificados na pesquisa, construiu-se a figura 5 que pode mostra as relações entre os temas abordados na tese e na sua pesquisa.

Na categoria maior tem-se o APL que possui pontos fracos e fortes. Cada arranjo possui as suas fragilidades e forças, como foi exposto no capítulo 4.4, que relatou os pontos fortes e fracos identificados na pesquisa, com base na percepção dos membros da governança.

Depois está a governança endógena do APL. As setas indicam que ela procura agir sobre os pontos fortes, realçando-os ou fortalecendo-os. E age sobre os pontos fracos na busca de amenizá-los ou anulá-los.

A seguir estão as competências dos membros da governança, todas possuem sua importância. Faz-se alusão a um quebra-cabeça onde cada peça tem seu lugar e encaixe, e todas são necessárias. As competências interferem nos pontos fracos e fortes do arranjo e estes fazem com que determinadas competências sejam mais solicitadas em determinado momento do que outras.

Finalizando a figura estão as ações, os papéis da governança endógena que recebem o suporte das competências. As ações buscam influenciar nos pontos fortes e fracos; e ao agir acabam por aprimorar as competências levando a um ciclo vicioso.

Ampliando as competências e ações, tem-se a figura 6 que apresenta os dados identificados na pesquisa com os membros da governança endógena.

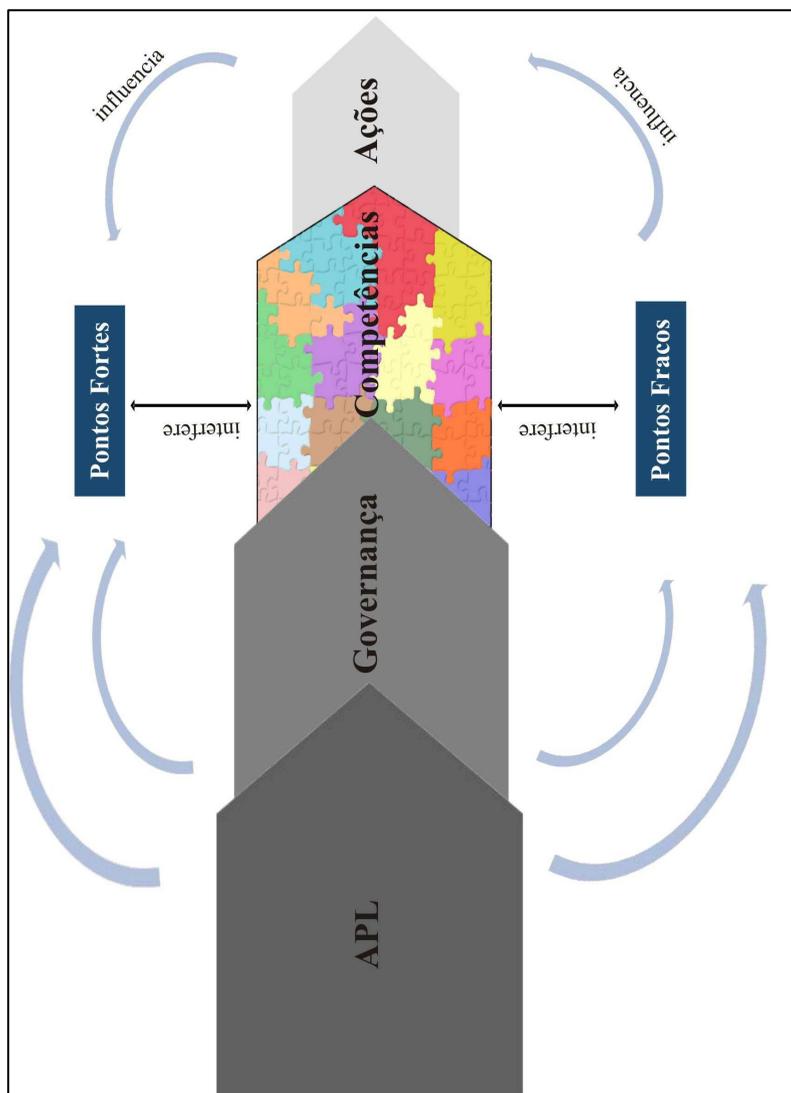


Figura 5 – Relações entre os temas abordados na pesquisa.  
Fonte: elaborado pela autora.

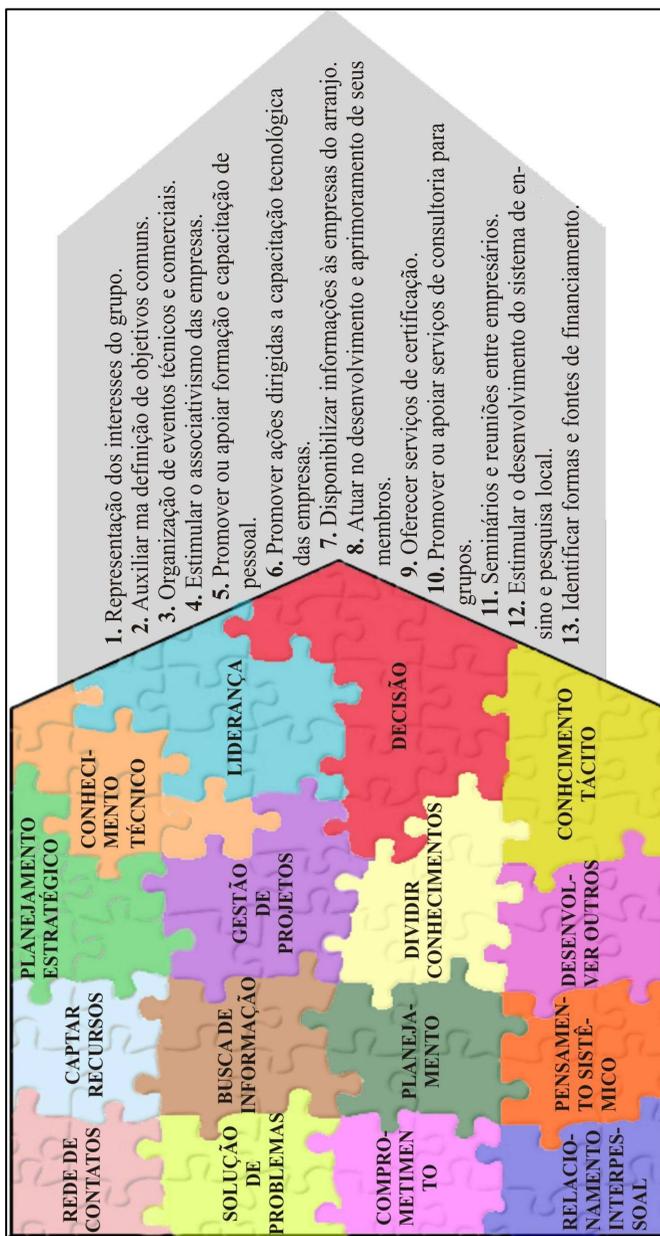


Figura 6 – Competências e papéis da governança endógena de APLs catarinenses.

Fonte: elaborado pela autora.

Com objetivo de fornecer mais resultados a esta tese de doutorado foi formulada uma matriz entrelaçando as competências e ações (Apêndice C). A matriz compreende as 16 competências e 13 ações ou papéis identificados pelos membros da governança endógena.

Tal matriz foi enviada a sete pessoas que conhecem os dois assuntos, que serão chamados de estudiosos no assunto. O principal objetivo consistiu em identificar quais competências são mais requisitadas para determinada ação ou papel da governança, ou seja, indicar os cruzamentos mais propícios a boa governança. Com esta identificação pode-se dividir melhor os papéis entre os membros da governança, de forma que cada um assuma a tarefa ou papel de acordo com as competências que considera que possui um melhor desempenho. Os cruzamentos estão no quadro 12:

COMPETÊNCIAS DA GOVERNANÇA	AÇÕES DA GOVERNANÇA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
01. Decisão	■												
02. Liderança			■								■		
03. Conhecimento técnico:			■						■				
04. Dividir informações, conhecimentos e experiências				■			■				■	■	
05. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor			■										
06. Gestão de projetos												■	
07. Planejamento estratégico	■												
08. Desenvolver outros					■	■		■		■			
09. Captar recursos			■						■				■
10. Busca de informações							■				■		■
11. Planejamento			■										
12. Rede de contatos	■		■	■									
13. Pensamento sistêmico (visão sistêmica)		■				■							
14. Solução de problemas									■				
15. Comprometimento	■									■	■		
16. Relacionamento interpessoal	■			■									

Quadro 12 – Competências x ações da governança, propícias a boa governança  
Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 12 apresenta os cruzamentos das competências com as ações da governança propícias para a boa governança. Na horizontal encontram-se as 16 competências apresentadas na figura anterior como peças do quebra cabeça e os números de 1 a 13 indicam os 13 ações ou papéis necessários para uma boa governança.

Ainda em relação ao quadro 12, a cor preta indica que esta competência recebeu seis ou sete votos dos estudiosos (amostra com sete pessoas, de 85% a 100%). A cor cinza representa que os cruzamentos receberam de um a cinco votos (aproximadamente de 71% a 15%). E o que está em branco não foi assinalado por nenhum dos respondentes, não recebeu nenhum voto. De acordo com os resultados, praticamente todos os cruzamentos foram assinalados, o que reafirma a importância das competências e corrobora os resultados das entrevistas com os membros da governança endógena. Entretanto, algumas competências possuem uma importância maior para determinada ação.

Por exemplo, para organizar eventos técnicos e comerciais, o gestor precisará mais de gestão de projetos, competência não requisitada com igual intensidade para estimular o associativismo das empresas. Na mesma linha, algumas análises podem ser tecidas sobre o quadro 12.

Na primeira ação, representar os interesses do grupo perante a comunidade e o governo, as competências mais requisitadas são: decisão; liderança; planejamento estratégico; rede de contatos; comprometimento e relacionamento interpessoal. O grupo outorga a uma pessoa a responsabilidade de representá-los o que o caracteriza como um líder. Entende-se que é preciso conhecer o planejamento estratégico para decidir enquanto estiver representando seu grupo. A rede de contatos e o relacionamento interpessoal podem facilitar este papel, “abrindo portas”, e o comprometimento é necessário para assumir um papel importante.

A segunda ação, auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo, exige com maior ênfase as competências: decisão; liderança; planejamento estratégico; pensamento sistêmico e solução de problemas. A capacidade de decisão é fundamental, a liderança pode orientar ou guiar o grupo na definição dos objetivos, que devem ter em vista o planejamento estratégico do arranjo. O pensamento sistêmico auxilia a ver o todo na busca de objetivos que visem o bem comum e os objetivos podem ser formulados com vistas a solucionar problemas.

De acordo com o quadro 12, para organizar eventos técnicos e comerciais são necessárias todas as competências, sendo que as

prioritárias são: conhecimento técnico; conhecimento tácito, prático ou experiência no setor; gestão de projetos; captar recursos; planejamento e rede de contatos. O conhecimento técnico auxilia nos eventos técnicos quanto a avaliar quais palestrantes ou seminários serão interessantes para os empresários do APL. A experiência no setor e o conhecimento prático de outros eventos auxiliam. A gestão de projetos pode ser utilizada para organizar e acompanhar o evento, bem como os planos de ação (planejamento). Captar recursos ou patrocínios faz parte da organização de um evento e a rede de contatos facilita o acesso às pessoas que precisam ser contatadas.

Para a ação de número 4, estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados, as competências destacadas como mais importantes são: liderança, dividir informações, conhecimentos e experiências; rede de contatos e relacionamento interpessoal. Um líder possui influência sobre seus seguidores, portanto um membro da governança endógena pode estimular os empresários do APL a se associarem. Como um líder ele precisa dar o exemplo, e para isso é essencial que a pessoa tenha uma predisposição a dividir informações, conhecimentos e experiências. A rede de contatos e um bom relacionamento interpessoal podem auxiliar a conseguir que mais empresários se associem e troquem experiências sobre o setor.

Na quinta ação, promover ou apoiar capacitação e formação de pessoal, todas as competências são requisitadas, entretanto a competência desenvolver outros é primordial. O senso de buscar um aprimoramento no setor por meio da capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvidas com o APL, faz com que o arranjo destaque-se pela sua qualidade e competitividade; ou ainda num nível maior sirva de referência no setor.

A sexta ação segue na mesma linha de raciocínio, apesar de todas as competências terem sido assinaladas, quando se promove ações dirigidas à capacitação tecnológica das empresas, o membro da governança endógena está pensando em desenvolver outros. Outra competência também mais requisitada para esta ação é o pensamento sistêmico. Pois o gestor está pensando no todo, ao desenvolver empresas para fortalecer o arranjo e o setor.

Para a sétima ação, disponibilizar informações as empresas do arranjo, as competências assinaladas como mais importantes são duas: dividir informações, conhecimentos e experiências no setor e busca de informações. O membro da governança precisa ser competente na busca

de informações e possuir um desprendimento para dividi-las, sociabilizar as informações entre as empresas participantes do APL.

A oitava ação refere-se a atuar no desenvolvimento e aprimoramento dos membros da governança endógena do APL. Nesta ação, de acordo com o quadro 12 a única competência que não está relacionada é captar recursos e a competência mais requisitada é desenvolver outros; pois também está preocupada com o desenvolvimento de seus pares.

A ação nove diz respeito a importância da governança oferecer serviços de certificação aos produtos das empresas inseridas no arranjo. Para desempenhar este papel, as competências mais importantes são conhecimento técnico e resolver problemas. O conhecimento técnico é imprescindível para atuar com as características exigidas para uma certificação. Resolver problemas pode ser útil para superar obstáculos que podem surgir durante o processo ou ainda a certificação é necessária para resolver um problema do APL e conferir aos produtos que possuem determinado selo um atestado de qualidade superior.

Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos é ação de número dez. Novamente desenvolver outros é uma das competências principais ao lado de comprometimento, pelo esforço em detectar a necessidade e organizar grupos que possam se beneficiar da consultoria. Todas as demais competências aparecem como necessárias e fazem parte do processo.

A ação de número onze diz respeito a organizar ou promover seminários e reuniões entre os empresários. Para este papel quatro competências foram destacadas como mais importantes: liderança; dividir informações, conhecimentos e experiências; busca de informações; e comprometimento. Líderes na organização conferem credibilidade ao evento; as pessoas precisam estar dispostas a dividir informações e conhecimentos; para eventos desta natureza são necessárias novidades e a busca de informações será necessária; e o comprometimento por assumir o compromisso de atuar na organização de eventos.

Para a ação doze, estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local, todas as competências foram assinaladas, entretanto a maior ênfase está em dividir informações, conhecimentos e experiências e gestão de projetos. Quando se estimula o sistema de ensino e pesquisa está se investindo na formação e disseminação do conhecimento; e para que tal ação tenha êxito a gestão de projetos pode

auxiliar desde a elaboração de um projeto, o desenvolvimento e acompanhamento dos resultados.

Na última ação do quadro, identificar formas e fontes de financiamento, as competências consideradas mais importantes são captar recursos e busca de informações. Captar recursos é a competência que move tal ação, quem tem experiência em elaborar projetos para captar recursos possui uma maior compreensão das diversas formas possíveis para identificar os meios de chegar às instituições de fomento. A busca de informações explora as diversas opções disponíveis no mercado para que a governança possa analisar quais seriam as mais indicadas.

Essas análises permitem que seja designado para determinado papel o gestor que possui uma performance maior nas competências mais requisitadas para tal ação.

A matriz também é parte integrante da terceira fase da pesquisa chamada no item 3.3 (p. 93) de análise de cruzamentos. Entende-se que a metodologia desenvolvida oferece aos arranjos um caminho a seguir na escolha ou orientação de seus membros, que é detalhado neste momento com maior profundidade:

Num primeiro momento, todos os membros da governança, ou ainda os empresários participantes do APL, preenchem o questionário do âmbito de atuação da governança (apêndice B), indicando quais ações entendem que a governança endógena deve concentrar-se. Apenas o título do questionário é alterado, solicitando que o respondente faça um x no quadrante de acordo com a importância que a governança deve dar a esta ação.

A segunda etapa consiste nos membros da governança, avaliarem suas competências, através da auto-avaliação, num instrumento de pesquisa com escala Likert, que conste as 16 competências indicadas por esta tese como mais importantes para a governança. Ou ainda, para uma análise mais abrangente, todos avaliam todos (avaliação 360°).

Depois de computados os resultados, o primeiro instrumento de pesquisa revelará que ações são necessárias para uma boa governança que dê resultados para o arranjo em questão; ou ainda orientará quanto a prioridade das ações. O segundo instrumento de pesquisa, pontuará quais competências determinado gestor possui um desempenho maior. Com base nos resultados do quadro 12 será possível dividir as tarefas ou ações de acordo com as competências que o gestor possui uma performance maior; obtendo uma orientação quanto as ações de acordo

com as competências. A sistematização da análise está na representada na figura 4 da página 93.

Entende-se que os instrumentos de pesquisa disponibilizados e a análise dos cruzamentos fornecem uma metodologia para identificar quais ações são necessárias para uma boa governança que dê resultados e quais competências os gestores precisam ter.

Caso não haja no grupo da governança membros que possuam as competências identificadas, um caminho para adquiri-las é a capacitação. Ou ainda podem contratar serviços ou convidar outras pessoas envolvidas com o arranjo que possuam tais competências faltantes para participar da governança endógena do APL.

Para sustentar a tese de que as 13 ações e 16 competências identificadas orientam uma boa governança de arranjos produtivos locais, baseou-se no referencial teórico, nas entrevistas e opinião de estudiosos no assunto, que corroboram os resultados levantados com os membros da governança.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se os principais aspectos e direções da pesquisa efetuada e confronta-os com os objetivos propostos inicialmente. Neste intento, faz-se uma descrição geral da investigação, seus objetivos, resultados alcançados e as contribuições deste trabalho. Na sequência são consideradas suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

### 5.1 Considerações sobre a pesquisa

Esta tese de doutorado teve como objetivo principal identificar quais competências são necessárias à uma adequada, ou boa, governança endógena de Arranjos Produtivos Locais catarinenses. Propôs-se ainda desenvolver uma metodologia para a identificação e um framework para análise da governança.

Estabelecida a pergunta de pesquisa e seus pressupostos, deu-se início à pesquisa bibliográfica que buscou evidências, fenômenos e suas explicações relacionados aos temas investigados. A exploração da bibliografia e a identificação das competências necessárias a indivíduos que ocupam cargos de liderança, proporcionou condições de se construir os dois primeiros instrumentos de pesquisa.

O primeiro deles, a entrevista em profundidade, buscou levantar os conhecimentos que não foram encontrados na pesquisa bibliográfica: as competências que a governança endógena dos APLs faz uso nas suas atribuições e envolvimento com o arranjo. Tal técnica de pesquisa qualitativa envolveu a realização de entrevistas individuais e intensivas que pretendia explorar as inferências e conhecimentos tácitos dos gestores. Foram entrevistados 20 membros da governança endógena de APLs de Santa Catarina, sendo que uma das entrevistas foi utilizada apenas como teste piloto. As entrevistas foram realizadas de junho de 2009 a maio de 2010, tinham duração de aproximadamente uma hora e 30 minutos cada e geraram 157 páginas de transcrição.

O segundo instrumento de pesquisa consistiu na aplicação de questionários com a amostra selecionada. Tal técnica, quantitativa, chamada de levantamento ou *survey* buscou identificar a importância de cada papel ou ação da governança. Os questionários foram respondidos individualmente, logo após a entrevista; e permitiram a exploração entre variáveis que foram mensuradas.

Convém ressaltar que os APLs selecionados para a pesquisa: APL Metal-mecânico de Joinville, APL de Calçados de São João Batista, APL de Vinhos de Altitude da Serra Catarinense e APL de Malacocultura de Florianópolis, estão contidos na relação dos APLs mais importantes para a economia do estado, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Além disso, encontram-se em diferentes níveis de desenvolvimento e são formados por diferentes culturas, o que proporcionou algumas singularidades, além de análises individuais.

Após identificadas as competências nas entrevistas que foram cruzadas com os dados da pesquisa bibliográfica, quantificou-se as competências no intento de criar um *ranking* das competências, na perspectiva dos sujeitos da pesquisa.

Computados os dados do segundo instrumento de pesquisa foi possível também criar um *ranking* dos papéis da governança. Quais são as ações que eles consideram mais importantes para uma boa atuação da governança de APLs.

Com os dois *rankings* construiu-se uma matriz que foi encaminhada a sete estudiosos no assunto (cinco doutores, um doutorando e um mestrando) para que relacionassem quais as principais competências que são utilizadas para desempenhar os papéis considerados importantes pela governança do arranjo. Nesta matriz praticamente todas as competências foram assinaladas, o que confirma e fortalece os resultados identificados nas entrevistas. Entretanto, algumas competências foram consideradas mais importantes para desempenhar determinada ação. Neste caso, estas competências são primordiais, as demais auxiliam, pois estão intrínsecas, latentes, permeando toda a capacidade da pessoa que as possui.

Na sequência, os resultados desta matriz de competências versus ações da governança permitiram a sistematização de um *framework* para análise das competências e papéis da governança endógena de Arranjos Produtivos Locais catarinenses que está explicitado no capítulo 4.5 e pode ser visualizado através das figuras deste item.

Com base nos objetivos propostos para esta tese, considera-se que os mesmos foram atendidos. É importante ressaltar que alguns pontos explorados nesta tese buscaram orientar como a governança pode atuar de forma mais eficaz. Entretanto, não se pretendeu ser prescritivo, ditando formas de agir. Buscou-se aprimorar a atuação da governança,

com elementos analíticos, a partir dos papéis exercidos pelos sujeitos da pesquisa.

Entende-se que a pesquisa realizada possibilita interpretar a atuação da governança, em relação aos diversos fatores e ambiente com o qual se relaciona. Já a metodologia proposta fornece condições de revelar particularidades, como identificar com o grupo o que eles realmente esperam da governança, uma dificuldade relatada por alguns dos pesquisados. E a seguir quais competências devem centrar esforços para alcançar resultados nas ações empreendidas.

## **5.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros**

Apesar dos esforços empreendidos, entende-se que esta pesquisa possui suas limitações, o que suscita proposições que poderão proporcionar oportunidades para trabalhos futuros, ou contribuições para os temas abordados.

Como uma limitação, pode-se citar o universo restrito da pesquisa. A aplicabilidade com todos os membros da governança endógena, ou em uma amostra maior de arranjos produtivos locais, poderia conferir maior robustez aos resultados. No entanto convém ressaltar que as 20 entrevistas geraram 157 páginas de transcrição e análise de dados; e as entrevistas que iniciaram em junho de 2009 foram finalizadas em maio de 2010.

O número de arranjos e sua limitação concentrou-se no estado de Santa Catarina, o que faz com os resultados não possam ter um alcance maior. Caso os mesmos instrumentos de pesquisa sejam aplicados em APLs de outros estados da federação pode ser que os resultados sejam diferentes. Entende-se que isso não invalida o estudo, apenas limita seus resultados. Da mesma forma, uma recomendação é que a pesquisa seja aplicada em outros arranjos produtivos locais, ou ainda com um número maior de sujeitos, o que poderá ampliar o grau de confiabilidade e validade da metodologia.

Outra sugestão para trabalhos futuros é quanto as influências das diversas instituições que fazem parte da governança, o grau de influência ou poder de determinada instituição no processo de decisão e nas atividades desenvolvidas. Que tanto pode ser benéfica como prejudicar a atuação dos demais envolvidos.

Um terceiro ponto que merece atenção consiste no mapeamento dos diversos envolvidos em um arranjo, categorizando-os quanto às possíveis contribuições que podem trazer ao arranjo e ao seu progresso.

Entende-se que um estudo e investigação neste campo pode se revelar bastante adequado para auxiliar a governança.

Entretanto, talvez o campo para investigação mais interessante para futuros trabalhos, centra-se na aplicabilidade da metodologia e um possível acompanhamento, por meio de uma pesquisa longitudinal que possa verificar os ganhos e resultados alcançados. Entende-se que isso proporcionará subsídios para sua consolidação e ajustes necessários, bem como o aperfeiçoamento de seus instrumentos de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALBINO, Vito; CARBONARA, Nunzia; GIANNOCARO, Ilaria. Supply chain cooperation in industrial districts: a simulation analysis. **European Journal of Operational Research**, n. 177, p. 261-280, 2007.
- ALTENBURG, Tilman; MEYER-STAMER, Jörg. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1713-1713, 1999.
- AMORIM, Mônica A.; MOREIRA, Maria V.C.; IPIRANGA, Ana S.R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 9, p. 25-34. Campo Grande: 2004.
- ANDALL, Jacqueline. Industrial districts and migrant labour in Italy. **British Journal of Industrial Relations**, v. 45, n. 2, p. 285-308, 2007.
- ARNOULD, Eric J.; MOHR, Jakki J. Dynamic transformations for base-of-the-pyramid market clusters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 3, p. 254-274, 2005.
- ATORA, E. R. A. **As pequenas e médias empresas – PME's da indústria do vestuário na região de Londrina**: um estudo sob a ótica da exportação. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Londrina, 2003.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, edição especial, p. 203-227, 2004.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.
- BARCELLOS, Frederico C.; GREEN, Aristides P. L.; PINTO, Deborah M. Aspectos da governança ambiental nos municípios do semi-árido brasileiro. **Boletim da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica**, n. 3, p. 9-17, 2007.
- BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a Tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of**

**Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BECATTINI, Giacomo. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

BEUREN, Ilse M.; RAUPP, Fabiano M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilsen M.; LONGARAY, André A. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BITENCOURT, Claudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista eletrônica da RAE**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BOYCE, Carolyn; NEALE, Palena. **Conducting in-depth interviews: a guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input**. Washington, DC: Pathfinder International, 2006.

BOYATZIS, Richard E; SALA, Fabio. Assessing emotional intelligence competencies. In: GEHER, G. (Ed.) **The measurement of emotional intelligence**. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 2004. p. 147-180.

BRUSCO, Sebastiano. The idea of the industrial district: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

CAMARGO, Sonia. Governança Global: utopia, desafio ou armadilha? In: NEVES, Carlos Augusto dos Santos (Org.). **Governança global: reorganização da política em todos os níveis de ação**. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1999.

CAMUFFO, Arnaldo; GERLI, Fabrizio. The competent production supervisor: model for effective performance. **Massachusetts Institute of Technology – Industrial Performance Center**. Working Paper Series, mar/2005.

CANIËLS, Marjolein C. J.; ROMIJN, Henny A. What drives

innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate. **Cambridge Journal of Economics**, v. 29, p. 497-515, 2005.

CARIO, Silvio A. F. **Sistemas de inovação e desenvolvimento econômico**. Disciplina de Teorias do Desenvolvimento, Doutorado em Administração, UFSC. Proferido em aula, junho/2008.

CARRIE, Allan S. From integrated enterprises to regional clusters: the changing basis of competition. **Elsevier – Computers in Industry**, v. 42, p. 289-298, 2000.

CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos; CUNHA, Jonatas Almeida da. Diagnóstico da malacocultura no município de Penha (SC). In: **I Encontro de Economia Catarinense, 2007**, Rio do Sul (SC). Desenvolvimento Regional Sustentável, 2007.

CASAROTTO, Nelson. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas. In: **Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local**, 2003, Campo Grande (MS). Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em: 05/out/2006.

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

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M.M. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

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

CASTELL, Manuel. **A sociedade em rede**. 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTRO, Cláudio de M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CHAMALA, Shankariah; KEITH, Ken. **Participative approaches for**

**landcare:** perspectives, policies, programs. Australia: Australian Academic Press Brisbane, 1995.

CINGANO, Federico. Returns to specific skills in industrial districts. **Labour Economics – Elsevier**, v. 10, p. 149-164, 2003.

CONCEIÇÃO, Octavio A. Camargo. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2001.

CONTI, Sérgio. Espaço global versus espaço local – perspectiva sistêmica do desenvolvimento local. In: DINIZ, Clélio Campolina; LEMOS, Mauro Borges (Org.). **Economia e território**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

COOPER, Kenneth C. **Effective competency modeling & reporting: a step-by-step guide for improving individual & organization performance**. New York: AMACON – American Management Association, 2000.

CORREIA, P. C. **A indústria de calçados no vale do Rio Tijucas (SC): uma abordagem à luz do debate sobre aglomerações produtivas especializadas**. 174f. Mestrado (Dissertação) – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Economia. Florianópolis, 2002.

COUTINHO, Luciano G.; BELLUZZO, Luiz G.M. Desenvolvimento e estabilização sob finanças globalizadas. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 7, p.129-154, dez/1996.

CUNHA, Idaulo J. **Agglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. Florianópolis: BRDEFORUMCAT, 2003.

\_\_\_\_\_. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. 388 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governança, internacionalização e competitividade – de aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil, Portugal e Espanha**. Chapecó: Arcus Indústria Gráfica, 2007.

DE WITT, Tom; GIUNIPERO, Larry C.; MELTON, Horace L. Clusters

and supply chain management: the Amish experience. **International Journal of Physical**, v. 36, n. 4, p. 289-308, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 18.ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

EMPRETEC. **Manual do participante**. São Paulo: SEBRAE/UNCTAD, 2006.

EURADA. How to be an entrepreneurial region for the next 10 years? **Eurada Magazine**. n. 1. Bruxelas: Eurada, 2002.

FERREIRA, Laércio de M. **Estudo comparativo de arranjos e sistemas produtivos locais de software no nordeste do Brasil**. 207 f. Tese (Doutorado) – UFRJ. Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, Núbia A. de C.; NUNES Jr, Carlos L.; MINUZZI, Josiane; CASAROTTO F., Nelson. APL de Vinhos de Altitude do Planalto Catarinense. In: **X SEPROSUL – Semana de Engenharia da Produção Sul-Americana**, 2010, Santiago (Chile).

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. A construção do de competência no contexto brasileiro. In: ZARAFIAN; Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001a.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**. São Paulo, v.5, edição especial, p. 183-196, 2001b.

FREEMAN, Christopher. Um pouco forçado para a “nova economia”? A tecnologia da informação e o sistema nacional de inovação dos Estados Unidos. In: LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia G.; 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, 2004.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANI, Elisa. Cluster absorptive capacity: why do some clusters

forge ahead and others lag behind? **European Urban and Regional Studies**. v. 12, n. 3, p. 269-288, 2005.

GIULIANI, Elisa; PIETROBELLI, Carlo; RABELLOTTI, Roberta. Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. **Elsevier**. v. 33, n. 4, p. 549-573, 2005.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2006. Disponível em:

<[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/\\$File/NT000AF176.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/$File/NT000AF176.pdf)>. Acesso em 29/maio/2006.

GOEDERT, Adriano R. **Governança em rede e a experiência em Santa Catarina**. 446 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2005.

GOMES, Carlos Eduardo; BORIN, Paulo C.; BARRELLA, Fabiola A.; SOARES, Maria Thereza R. C. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOODE, William. J.; HATT, Paul. K. **Métodos em pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GOWING, Marilyn K. Measurement of individual emotional competence. In: CHERNISS, Cary; GOLEMAN, Daniel. **The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2001, p. 83-131.

GUERRIERI, Paolo; PIETROBELLI, Carlo. Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan. **Technovation – Elsevier**, n. 24, p. 899-914, 2004.

GUION, Lisa. Conducting an In-depth interview. **IFAS Extension, University of Florida**. FCS 6012, 2006.

HADDAD, Paulo R. A organização dos sistemas produtivos locais como prática de desenvolvimento endógeno. **V Fórum Interamericano da Microempresa**. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <<http://proder.sebrae-sc.com.br/formularios>>. Acesso em: 27/ago/2008.

HASSE, Geraldo. Vinhos longevos. **Revista Globo Rural**. São Paulo: Editora Globo, v. 26, n. 303, p. 36-41, 2011.

HEIFETZ, Ronald. **Leadership without easy answers**. Harvard University Press, 1994.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS, Working Paper**, n. 120. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 2000.

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

IAMMARINO, Simona; McCANN, Philip. The structure and evolution of industrial clusters: transactions, technology and knowledge spillovers. **Research Policy**, v. 35, p. 1018-1036, 2006.

INSTITUTO JOINVILLE. **Joinville 2020**: planejamento estratégico de Joinville. Joinville: Instituto Joinville, 2003.

IRWIN, Alan; HORST, Maja. Science, technology and governance in Europe: lessons from the STAGE project. In: **Ciência, tecnologia e sociedade**: novos modelos de governança. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília: CGEE, 2005.

JOHNSON, Björn; LUNDVALL, Bengt-Ake. Promovendo sistemas de inovação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KLEMP Jr., George O. Competências de Liderança. **HSM Management**. São Paulo, v. 3, n. 17, p. 132-140, nov/dez. 1999.

KING, Alexander; SHNEIDER, Bertrand. **The first global revolution**: a report of the council of Rome. New York: Pantheon Books, 1991.

LASTRES, Helena M. M. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas:** vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em 22/ago/2008.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E.; LEMOS, Cristina; MALDONADO, José; VARGAS, Marco A. Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.M. **Globalização & inovação localizada:** experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Rio de Janeiro: RedeSist, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>>. Acesso em 09/jun/2008.

LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivo e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil.** 8. ed. Rio de Janeiro: RedeSist, 2005. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em 17/out/2006.

LÉVESQUE, Benoît. *et al.* **Systèmes locaux de production: réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local.** Cahiers du CRISES - Collection de cas d'entreprises d'économie sociale, n.ES9601, 1996.

LÓPEZ, Andrés; LUGONES, Gustavo. Los sistemas locales en el escenario de la globalización. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.M. **Globalização & inovação localizada:** experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

MAILLAT, Denis; QUÉVIT, Michal ; SENN, Lanfranco. Réseaux d'innovation et milieux innovateurs. In : MAILLAT, D. (Org.) **Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: um pari pour le développement regional.** Neuchâtel: Université de Neuchâtel, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. v. 1. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

McCLELLAND, David C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **Psychological Science**, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.

MELO, Marcus André B.B. Ingovernabilidade: desagregando o argumento. In: **Governabilidade e pobreza no Brasil**.

VALLADARES, Lícia; COELHO, Magda Prates (Org.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

MEYER-STAMER, Jörg. Path dependence in regional development: persistence and change in three industrial clusters in Santa Catarina, Brazil. **World Development**, v. 26, n. 8, p. 1495-1511, 1998.

MILANI, Carlos R. S. Governança Global e o meio ambiente: como compatibilizar economia, política e ecologia. In: NEVES, Carlos Augusto dos Santos (Org.). **Governança global**: reorganização da política em todos os níveis de ação. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1999. (Pesquisas; n. 16).

MINAYO, Maria C. de S.; DESLANDES, Suely F. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOLINA-MORALES, F. Xavier. The territorial agglomerations of firms: a social capital perspective from the spanish tile industry. **Growth and Change**, v. 26, n. 1, p. 74-99, 2005.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, Helena M.M; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. O pulo do gato da pequena indústria precária. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, v. 19, n. 1, p. 249-280, 2007.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Certificação de competências profissionais** – glossário de termos técnicos. 1.ed.

Brasília: OIT, 2002.

OLIVEIRA, Márcia. F.; MARTINELLI, Dante. P. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. **Interações**, v.6, n.10, p. 55-64, 2005.

PALUDO, Omar Felipe. **Empreendedor Integrador – mobilizador de parcerias cooperativas inter empresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável (D.R.S)**. 230 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2008.

PALUDO, Omar F.; CASAROTTO Fº, Nelson; MINUZZI, Josiane. Empreendedor Integrador, o valor humano na criação de uma rede de empresas. **XV SIMPEP Anais do Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: SIMPEP, 2008.

PERRENOUD, Philippe. Construir competências é virar as costas aos saberes? In: **Pátio – Revista Pedagógica**, n. 11, p. 15-19, nov/1999.

PIETROBELLI, Carlo; RABELOTTI, Roberta. **Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina**. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Location, Competition, and Economic Development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. **Harvard Business Review**. v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.

\_\_\_\_\_. The economic performance of regions. **Regional Studies**, v. 37, n. 6&7, p. 549-587, 2003.

PORTER, Michael. E.; STERN, Scott. Innovation: location matters. **MIT Sloan Management Review**, p. 28-36, Summer, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 23.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PUTNAN, Robert D.; LEONARDI, Robert.; NANETTI, Rafaella. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1996.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; TOMPSON, Michael P.; McGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RABELLOTI, Roberta. Is there an “industrial district model”? footwear districts in Italy and Mexico compared. **World Development**, v. 23, n. 1, p. 29-41, 1995.

RIBAS, Jr. Osny Tabora. **Proposições para a melhoria no desempenho de agências de desenvolvimento regional utilizando as experiências em curso na região sul do Brasil**. 372 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2008.

RICHARDSON, Roberto J.; (et al.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RINALDI, Alberto. The Emilian model revisited: twenty years. **Business History**, v.47, n.2, 2005. p.244-266.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 2004.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr.; Moacir de M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

SANTOS, Luciano Damasceno. **Concorrência e cooperação em arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/BA**. 159p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2005.

SANTOS, Marcio de Miranda; COELHO, Gilda Massari; DOS SANTOS, Dalci Maria. Foresight, engajamento social e novos modelos de governança. In: **Ciência, tecnologia e sociedade: novos modelos de governança**. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília: CGEE, 2005.

SCHEFFER, Janaína; CARIO, Silvio A. F.; NICOLAU, José A. Capacitação tecnológica de micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais: um estudo no segmento de materiais plásticos. **RAC-eletrônica**, v 2, n. 1, 2008. p. 20-36.

SCHMITZ, Hubert. Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana (Org.) **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Levantamento de estudos relacionados às micro e pequenas empresas**: pesquisa de desenvolvimento do setor metalmeccânico da região norte de SC. Florianópolis: Sebrae/SC, 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Levantamento de estudos relacionados às micro e pequenas empresas**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010a.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Santa Catarina em números**: metal mecânico. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010b.

SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO SUSTENTÁVEL – SC (SDR-SC). APL de Calçados da Região do Vale de Tijucas-SC, 2005. Disponível em: <[http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=81&lang=->](http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=81&lang=->) Acesso em: 24/fev/2010.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. brasileira. São Paulo: E.P.U., 1987.v1.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 25 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Gestão estratégica orientada para resultados**: avaliação e desafios. Brasília: Sebrae, 2006.

SIFFERT FILHO, Nelson; FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro: 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1012.pdf>>. Acesso em: 07/mai/2007.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2005.

SPENCER, Lyle M. Competency assessment methods. In: BASSI, Laurie J.; RUSS-EFT, Darlene. (Org.) **What works: assessment, development and measurement**. Alexandria: ASTD (American Society for Training & Development), 1997. p. 1-36.

\_\_\_\_\_. The economic value of emotional intelligence competencies and EIC-based HR Programs. In: CHERNISS, C.; GOLEMAN, D. (orgs). **The emotionally workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2001.

SUÊNE, Genésio C. **A evolução da competitividade da rede de micro e pequenas empresas do aglomerado produtivo de confecções de azambuja em Brusque - SC**. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2004.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em 20/ago/2006.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão e Produção**, v. 14, n. 2, 2007, p. 425-439.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. Política industrial e desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 2, 2006. p. 163-185.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato; SAMPAIO, Sérgio E. K. Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Anais do XXXI Encontro Nacional de Economia**. Porto Seguro, 9 a 12 de dezembro de 2003.

SUZIGAN, Wilson; *et al.* **Identificação, mapeamento e**

**caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil.**

São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Diretoria de Estudos Setoriais – DISET. Relatório Consolidado, 2006.

TAHIM, Elda Fontinele. **Inovação e meio ambiente:** o desafio dos arranjos produtivos de cultivo de camarão em cativeiro no estado do Ceará. 318 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Rio de Janeiro: 2008.

TONIETTO, J. Afinal, o que é Terroir? **Bon Vivant**, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 08, abr.2007. Disponível em <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>). Acesso em 27.11.09.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 6 ed. São Paulo: Futura, 2002.

VARGAS, Marco Antonio. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação:** um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. 225 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Rio de Janeiro: 2002.

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional.** 253 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J. **Exploring marketing research.** 9.ed. Boston: Cengage South-Western, 2006.

## APÊNDICE A

### Modelo de roteiro da entrevista em profundidade

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ local da entrevista \_\_\_\_\_

Arranjo ao qual faz parte \_\_\_\_\_

(Apresentação) Bom dia, meu nome é Josiane, sou doutoranda em ....

Esta entrevista está sendo realizada para obter informações a respeito das competências da governança endógena de arranjos produtivos locais. Um dos arranjos a ser pesquisado é o \_\_\_\_\_, no qual o senhor está envolvido. Eu estou especialmente interessada em identificar quais competências considera necessárias para as ações do dia-a-dia que a governança faz parte.

Se não houver problemas para o senhor eu gostaria de gravar nossa conversa. O propósito da gravação é para que eu possa conseguir obter todos os detalhes e ao mesmo tempo poder estar atenta a nossa conversa. Eu lhe asseguro que toda a nossa entrevista permanecerá confidencial. No decorrer do trabalho, eu estarei compilando um relatório que conterà partes das entrevistas de todos os entrevistados, sem qualquer referencia para indivíduos (ou seja, quem foi o respondente de determinada questão).

(consentimento)

Antes de começar nossa conversa, gostaria de definir governança e competência, para que possamos estar tratando do mesmo assunto:

**Governança** refere-se aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão local, de diferentes agentes (Estado em seus vários níveis, empresas, cidadãos e representantes de instituições públicas ou privadas) e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso dos conhecimentos.

**Competências** são características ou conjunto de requisitos que o indivíduo possui que são mobilizados para gerar resultados ou resolver problemas, que juntos demonstram uma performance superior, passível de reconhecimento pelos demais.

Gostaria de começar nossa conversa, de forma que me descreva brevemente suas responsabilidades e envolvimento no APL.

**Questão 1.** Há quanto tempo a governança está constituída? Com encontros, reuniões?

Agora vou perguntar a você algumas questões referentes a competências. Caso eu não seja suficientemente clara ou que você não tenha entendido a questão, por favor, me avise que farei maiores esclarecimentos.

**Questão 2.** Você sente problemas de falta de determinadas competências dentro da governança do arranjo? (o que são ou quais são os problemas? Por que estes problemas estão acontecendo? Você tem alguma sugestão de como minimizar tais problemas?)

**Questão 3.** São tomadas as decisões? Alguém toma a iniciativa (dianteira)? O que define quem assume esta posição?

**Questão 4.** Você sente participação ativa de todos os membros da governança? O que os encoraja a participar? Por favor, descreva para mim.

**Questão 5.** Como é o processo de comunicação? Existe um encorajamento da troca de conhecimentos?

**Questão 6.** O que você considera como pontos fortes do grupo? E o que seriam os pontos fracos?

**Questão 7.** Como ocorre a transitoriedade? Mudança de membros? Como isso afeta o arranjo?

**Questão 8.** E a transitoriedade da chamada chapa branca? Representantes do Estado (prefeitos, secretários, vereadores, promotores de justiça?).

**Questão 9.** Existe um planejamento estratégico do APL? Como os ganhos são acompanhados (controle)?

**Questão 10.** Como você vê a governança no tecido produtivo? Ocorre divisão de trabalho, empresa líder?

**Questão 11.** Que tipo de preocupação você possui em relação a continuidade do arranjo?

**Questão 12.** Em sua opinião, quais são as competências necessárias para que os membros da governança alcancem os resultados traçados?

**Questão 13.** O senhor considera que existe alguma outra informação que possa ser útil para mim, que não foi abordado ainda nesta entrevista?

## APÊNDICE B

### Âmbito de atuação da governança

Assinale em ordem de importância: 1. Sem importância; 2. Pouco importante; 3. importância média; 4. Importante, 5. Muito importante.

		(-)			( + )	
<b>Atuação da Governança</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Representação dos interesses do grupo perante a comunidade e o governo (municipal, estadual e federal)					
2	Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros					
3	Estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados					
4	Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo					
5	Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas					
6	Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos					
7	Promover ou apoiar formação e capacitação de pessoal					
8	Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local					
9	Identificar formas e fontes de financiamento					
10	Disponibilizar informações as empresas do arranjo (matéria-prima, equipamentos, assistência técnica, eventos)					
11	Apoiar convênios diversos (médico, cooperação, prestação de serviços, infra-estrutura tecnológica, etc...)					
12	Organização de eventos técnicos e comerciais					
13	Seminários e reuniões entre empresários					
14	Oferecer serviços de certificação					
15	Outros					

## APÊNDICE C

### Cruzamentos das competências com as ações da governança

Prezado, solicito sua ajuda para responder a matriz abaixo que se constitui no último instrumento de pesquisa de minha tese de doutorado; na qual o tema é: competências da governança endógena de Arranjos Produtivos Locais. A matriz originou-se dos dados obtidos com entrevistas em profundidade e questionários com escala Likert aplicados a 20 membros da governança de APLs de Santa Catarina.

Portanto, gostaria que preenchesse a matriz colocando um X na(s) competência(s) que considera necessárias para realizar determinada ação. Por exemplo, para desenvolver tal ação com desenvoltura, preciso das competências \_\_\_\_\_.

Para isso apresenta-se as ações da governança listadas no primeiro quadro e a definição de cada competência.

<b>ACÇÕES DA GOVERNANÇA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representação dos interesses do grupo perante a comunidade e o governo (municipal, estadual e federal)</li> <li>2. Auxiliar na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo</li> <li>3. Organização de eventos técnicos e comerciais</li> <li>4. Estimular o associativismo das empresas por meio da troca de experiências entre os associados</li> <li>5. Promover ou apoiar formação e capacitação de pessoal</li> <li>6. Promover ações dirigidas a capacitação tecnológica das empresas</li> <li>7. Disponibilizar informações as empresas do arranjo (matéria-prima, equipamentos, assistência técnica, eventos)</li> <li>8. Atuar no desenvolvimento e aprimoramento de seus membros</li> <li>9. Oferecer serviços de certificação</li> <li>10. Promover ou apoiar serviços de consultoria para grupos</li> <li>11. Seminários e reuniões entre empresários</li> <li>12. Estimular o desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local</li> <li>13. Identificar formas e fontes de financiamento</li> </ol>
-----------------------------	---

## **Definição das Competências da Governança**

---

01. Decisão: compreende o poder de decisão e a capacidade de utilizar a decisão participativa.
  02. Liderança: demanda de reconhecimento do grupo que outorgam ao líder a responsabilidade de defender seus interesses, e os guiar no alcance das metas.
  03. Conhecimento técnico: conhecimento do setor, do produto e do processo produtivo.
  04. Dividir informações, conhecimentos e experiências: disponibilidade em dividir seus conhecimentos, experiências e informações sobre o produto e/ou segmento.
  05. Conhecimento tácito, prático, experiência no setor: experiência prática no ramo, no setor, o conhecimento que não está explícito.
  06. Gestão de projetos: compreende a elaboração e gestão de um projeto (cronograma e recursos envolvidos).
  07. Planejamento estratégico: refere-se a formulação de estratégias de longo prazo.
  08. Desenvolver outros: senso de desenvolver outras pessoas, auxiliando-as em suas necessidades.
  09. Captar recursos: compreende a capacidade de identificar como, onde e de que forma é possível captar recursos.
  10. Busca de informações: refere-se a capacidade de buscar informações e mente aberta para processar as informações de diferentes formas.
  11. Planejamento: refere-se a estratégias de curto prazo, planos de ação com horizonte de um ano.
  12. Pensamento sistêmico (visão sistêmica): capacidade de visualizar o todo, as forças que interagem para que os resultados que possam ser alcançados.
  13. Rede de contatos: capacidade de construir relacionamentos em diversos níveis e articulá-los para alcançar seus objetivos.
  14. Solução de problemas: discutir os problemas e engajar-se na busca soluções para resolvê-los.
  15. Comprometimento: envolver-se com a causa e empreender esforços para que dê certo.
  16. Relacionamento interpessoal: capacidade de interagir com os demais e se relacionar bem com os seus pares.
-

