

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

GOVERNANÇA EM REDE DE DESENVOLVIMENTO E A EXPERIÊNCIA
EM SANTA CATARINA

ADRIANO ROGÉRIO GOEDERT

FLORIANÓPOLIS

2005

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

ADRIANO ROGÉRIO GOEDERT

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientação: Aline França de Abreu, Ph.D

FLORIANÓPOLIS

2005

G594g Goedert, Adriano Rogério
Governança em rede e a experiência em Santa Catarina / Adriano Rogério Goedert; orientadora Aline França de Abreu – Florianópolis, 2005.
446 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

Inclui bibliografia.

1. Agências de desenvolvimento. 2. Clusters. 3. Governança. 4. Redes. 5. Sistemas regionais de inovação. I. Abreu, Aline França de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.012.4(816.4)

ADRIANO ROGÉRIO GOEDERT

**GOVERNANÇA EM REDE DE DESENVOLVIMENTO E A
EXPERIÊNCIA EM SANTA CATARINA**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
UFSC/PPGEP

Profa. Marli Dias de Souza Pinto, Dra.
Moderadora - Membro Externo –
UNICA/TUPY

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Membro Externo – UFPB

Prof. Hoyêdo Nunes Lins, Dr.
UFSC/CSE

DEDICATÓRIA

*Á minha esposa Daniella e ao meu filho Gabriel,
pela compreensão das ausências e pelo carinho
recebido na realização do sonho.*

*“Deus não escolhe os capacitados, mas capacita os
escolhidos”.(anônimo).*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, da sabedoria e do discernimento: “**Ele é o dom da vida**”;

a minha esposa Daniella e ao meu filho Gabriel, pelo carinho e compreensão das ausências como esposo e pai;

aos meus pais, que ensinaram os valores;

aos meus irmãos, cunhados, cunhada e sobrinhos, que apoiram na realização do sonho;

a família de minha esposa, pela colaboração direta ou indireta neste acontecimento;

a minha orientadora, professora e amiga Aline, que mais uma vez mostrou o verdadeiro valor de um mestre, com seu exemplo e determinação;

a família da orientadora, seu marido e amigo Pedro Felipe de Abreu e suas filhas, e desta vez genro e neto, que souberam aceitar as suas ausências;

aos amigos do IGTI, que contribuíram para o meu enriquecimento através dos debates e das discussões promovidas e ajuda;

a professora e amiga Rosana França pela sua colaboração na correção gramatical da tese, a Marina de Abreu pelo design gráfico dos critérios de governança;

aos professores do exame de qualificação que colaboraram com as suas críticas e elogios para a finalização desta tese;

aos professores, pesquisadores e demais entrevistados que colaboraram, o meu sincero obrigado;

aos funcionários e demais professores, que proporcionaram acesso ao saber.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

GOEDERT, Adriano Rogério. Governança em Rede de Desenvolvimento e a Experiência em Santa Catarina. Florianópolis, 2005. 446 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

As transformações ocorridas nos últimos anos têm posto desafios à competitividade de uma determinada região, em função da transformação do ambiente estável em instável, incerto e dinâmico. A busca por essa competitividade leva a uma mudança do posicionamento dos agentes envolvidos no processo de desenvolvimento para uma postura pró-ativa, desempenhando papéis previamente estabelecidos através das redes de relacionamento. Dessa forma, existem diversos mecanismos que promovem o desenvolvimento de uma região, como redes, clusters, sistemas regionais de inovação, agências de desenvolvimento e outros. O Estado de Santa Catarina tem como característica singular, as agências de desenvolvimento já implantadas, que têm assumido um papel importante e atual no processo de desenvolvimento do Estado, através da articulação dos principais atores envolvidos. Mas, ainda, existem dificuldades a ser enfrentadas, principalmente na articulação destes mecanismos pelo capital social da região. Para um melhor comprometimento e sinergia por parte dos programas, faz-se necessário estabelecer alguns critérios que garantam a sustentabilidade da rede de desenvolvimento regional, por meio da governança. A tese tem como objetivo definir os critérios de governança e verificar sua relevância no processo de articulação das redes de desenvolvimento, promovido pelas Agências de Desenvolvimento (ADR's de Lages, Grande Florianópolis, Chapecó e Videira) tendo como pano de fundo, a governança em rede. Esse estudo permitirá a consolidação do conceito de governança e os respectivos critérios constituídos por 04 (quatro) grande grupos: valores, políticas e ações, características do ambiente e mecanismos, a discussão dos mesmos com pesquisadores e especialistas envolvidos com o tema e a verificação de a sua presença nas experiências de implantação e operação das ADR's. Para isso, a pesquisa será dividida em 03 fases, sendo a primeira, a contextualização do tema, o estado da arte dos principais conceitos envolvidos e a identificação dos critérios de governança. Na segunda fase da pesquisa promova-se a discussão dos critérios de governança com os pesquisadores e especialistas no assunto. E na terceira fase, o estudo de caso, com as entrevistas e a análise dos resultados obtidos. Os principais resultados obtidos na tese, foram a verificação e a análise dos critérios de governança nas agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, fundamentais para à sustentabilidade da rede e para a promoção da competitividade de uma determinada região do Estado de Santa Catarina. Para academia, a consolidação à respeito dos mecanismos de promoção ao desenvolvimento e dos critérios de governança.

Palavras chaves: agências de desenvolvimento; clusters; governança; redes; sistemas regionais de inovação;

ABSTRACT

GOEDERT, Adriano Rogério. Governance Development Network and Experience in Santa Catarina State. Florianópolis, 2005. 446 f. **Doctoral Thesis in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, 2005.**

The transformations taken place in the last years have presented challenges to the competitiveness of certain regions, due to the transformation of a stable environment into an unstable, uncertain and dynamic one. The search for this competitiveness leads the players involved in the development process to take a pro-active posture, taking on roles previously established through relationship networks. Thus, several mechanisms exist to promote regional development, such as clusters, regional innovation systems, development agencies, and others. Santa Catarina state has a singular characteristic in the existence of established development agencies that have taken an important and current role in the state's development process, through the articulation of the main involved players. Still, there are difficulties to be addressed, mainly in the articulation of these mechanisms by the region's social capital. To achieve better engagement and synergy on the part of the programs, it is necessary to establish certain criteria that warrant the regional development network's sustainability through governance. This thesis aims to define the governance criteria and verify their relevance in the process of articulation of development networks promoted by the development agencies (Regional Development Agencies of Lages, Greater Florianópolis, Chapecó and Videira) having as a backdrop network governance. This study will enable consolidation of the concept of governance and respective criteria constituted by 04 (four) great groups: values, policies and actions, environmental characteristics and mechanisms, their discussion with researchers and experts in the subject and the verification of their presence in the experiences of establishing and operating the regional development agencies. To that end, the thesis is divided in three parts, the first being the contextualization of the theme, the state of the art concerning the main related concepts, and the identification of the governance criteria. The second part is the research and discussion with researchers and experts in the subject. The third part is the case study, with interviews and the analysis of the results obtained. The main results obtained in this thesis were the verification and analysis of the governance criteria in the development agencies of Santa Catarina state, which are fundamental for the network's sustainability and for promoting competitiveness in a certain region of Santa Catarina state. To academia, the consolidation with respect to mechanisms for promoting development and to governance criteria.

Key words: development agencies; networks; governance, regional systems of innovation; clusters.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DA TESE.....	29
FIGURA 2: ORIGEM DAS REDES.....	36
FIGURA 3: TIPOLOGIA DE LIPNACK E STAMPS	43
FIGURA 4: MODELO DE REDE DE TRETAYK	49
FIGURA 5: MODELO DE REDE DE DIFUSÃO UNIVERSIDADE E EMPRESA.....	50
FIGURA 6: MODELO DE REDES DE INOVAÇÃO PARA PME´S.....	52
FIGURA 7: MODELO DE REDES DE ERNEST E KIN	53
FIGURA 8: MODELO DE REDE PROPOSTO POR RUSHOYBA; ALLAN E JAENSSON.....	55
FIGURA 9: MODELO DE LANBADASO E MOUTON – A ECONOMIA DE REDE.....	56
FIGURA 10: FATORES RESPONSÁVEIS PARA A FORMAÇÃO DO PROCESSO DE ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS.....	64
FIGURA 11: FATORES PARA A FORMAÇÃO DE COOPERAÇÃO.....	65
FIGURA 12: MODELO ESQUEMÁTICO DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO.....	66
FIGURA 13: TAXIONOMIA DOS CLUSTERS INDUSTRIAIS	80
FIGURA 14: FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA DA LOCALIZAÇÃO – “DIAMANTE DE PORTER”	87
FIGURA 15: AS DOZE REGIÕES ITALIANAS EM QUE EXISTEM OS DI.....	99
FIGURA 16: NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS.....	111
FIGURA 17: FATORES QUE GERAM A COMPETITIVIDADE NAS PME´S QUE OPERAM EM CLUSTER.....	112
FIGURA 18: O TRIÂNGULO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	117
FIGURA 19: MODELO DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....	119
FIGURA 20: O CÍRCULO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	129
FIGURA 21: A RELAÇÃO DA INOVAÇÃO ESPACIAL COM ATORES.....	143
FIGURA 22: MODELO DE CICLO DE VIDA DOS SRI	144
FIGURA 23: SISTEMA DE REGIONAL DE INOVAÇÃO E A SINERGIA ENTRE OS AGENTES.....	145
FIGURA 24: <i>REGIONAL INNOVATION STRATEGIC (RIS)</i> DA ÁUSTRIA	146
FIGURA 25: MODELO PARA A VIABILIZAÇÃO DO SISTEMA REGIONAL DE INOVAÇÃO	147
FIGURA 26: PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, PARA A INOVAÇÃO NA REGIÃO DE LIBERTADOR, CHILE	151
FIGURA 27: EXEMPLO DE UM <i>FRAMEWORK</i> ESTRATÉGICO PARA ADR´S DE AUCKLAND.....	163
FIGURA 28: MODELO DO PAM DE CHAMALA	164
FIGURA 29: AGLOMERADO ESTRUTURADO (PLATAFORMA INSTITUCIONAL) DE UMA ADR.....	165
FIGURA 30: ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO DA AD ELO.....	174
FIGURA 31: RESUMO DA ESTRUTURA DE FINANCIAMENTO DA AD ELO.....	175
FIGURA 32: LOCALIZAÇÃO DAS AD´S NO RIO GRANDE DO SUL.....	184
FIGURA 33: EIXO DE ATUAÇÃO DO PÓLO RS	185
FIGURA 34: AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL ESTIMULADA PELO GOVERNO DE SÃO PAULO	188
FIGURA 35: MAPA DA IMPLANTAÇÃO DAS ADR´S CATARINENSES.....	197
FIGURA 36: DIAGRAMA DOS ELEMENTOS NECESSÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	203
FIGURA 37: FATORES NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA PME´S DA REGIÃO	206
FIGURA 38: ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA.....	215
FIGURA 39: CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS REDES DE DESENVOLVIMENTO	224
FIGURA 40: ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA MESORREGIÃO E GRANDE FRONTEIRA DO MERCOSUL.....	281
FIGURA 41: ESTRUTURA DA ADR DA REGIÃO DA AMARP.....	311
FIGURA 42: ORGANOGRAMA REFERENTE A ADR DE LAGES.....	428
FIGURA 43: MAPA GEOPOLÍTICO DAS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS.....	430
FIGURA 44: MAPA DAS SECRETARIAS ESTADO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE SANTA CATARINA	432

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: VR1. PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE UM CLIMA DE CONFIANÇA E DE COOPERAÇÃO.	233
GRÁFICO 2: VR2. SENSIBILIZAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS E A DIFUSÃO DE UMA CULTURA RELACIONADA A FORMAS DE OBTENÇÃO DA EFICIÊNCIA COLETIVA.....	233
GRÁFICO 3: VR3. CRIAÇÃO DE COALIZÕES POLÍTICAS DE MODO A ESTIMULAR AS POLÍTICAS QUE CUIDEM DE ASPECTOS RELACIONADOS À SOCIALIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DOS INTEGRANTES DA REDE.	234
GRÁFICO 4: VR4. DEFINIÇÃO DO DESENHO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS: ATRAVÉS DA IDENTIFICAÇÃO DOS LIMITES DE CADA UM DOS ATORES NO PROCESSO.	235
GRÁFICO 5: VR5. IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO POR MEIO DA CONSTRUÇÃO DE REDES DE RELACIONAMENTOS ATRAVÉS DOS ENTRELACAMENTOS DOS ATORES ENVOLVIDOS.	235
GRÁFICO 6: VR6. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS PRETENDIDOS.	236
GRÁFICO 7: VR7. VERIFICAÇÃO E CONTROLE DA QUANTIDADE DE MEMBROS PERTENCENTES A REDE: POR FALTA DE MECANISMOS DE GESTÃO PRINCIPALMENTE DIRECIONADOS À DISSEMINAÇÃO DAS AÇÕES.....	236
GRÁFICO 8: PA1. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO CLARA DOS OBJETIVOS, METAS E VISÃO.	237
GRÁFICO 9: PA2. CRIAÇÃO DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO INFORMAL E EFICIENTE, QUE PERMITA A REDUÇÃO DO TEMPO E CUSTOS.....	238
GRÁFICO 10: PA3. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE TRABALHO.	238
GRÁFICO 11: PA4. MANUTENÇÃO DE UM FLUXO DE INFORMAÇÃO E DE UM PROCESSO DE GERENCIAMENTO, QUE POSSIBILITE UMA RÁPIDA DIFUSÃO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, ATRAVÉS DA INTERIORIZAÇÃO; DO PROCESSO DE IMITAÇÃO (NÍVEL HORIZONTAL) E DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA EM CASCATA (VERTICAL).	239
GRÁFICO 12: PA5. DEFINIÇÃO DE UMA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL VINCULADA A UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.	240
GRÁFICO 13 : PA6. ARTICULAÇÃO POR MEIO DO CONVENCIMENTO E DO APRENDIZADO.	240
GRÁFICO 14 : PA7. REMOÇÃO DOS OBSTÁCULOS, DAS RESTRIÇÕES E DAS LIMITAÇÕES.	241
GRÁFICO 15 : CA1. ELABORAÇÃO DE ANÁLISES REFERENTE AO AMBIENTE MACRO ECONÔMICO, ECONOMIA LOCAL, E DIAGNÓSTICO DO POTENCIAL PRODUTIVO DA REGIÃO.....	242
GRÁFICO 16: CA2.PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE UMA POLÍTICA “GANHA-GANHA”.....	242
GRÁFICO 17: CA3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS REGIONAIS: POR MEIO DE PARCERIAS REGIONAIS COMPETITIVAS; DA DEFINIÇÃO CLARA A RESPEITO DAS ECONOMIAS REGIONAIS E O ESTÍMULO DAS LIDERANÇAS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.	243
GRÁFICO 18 : CA4. PROMOÇÃO DE POLÍTICAS DE INVESTIMENTOS DIRECIONADAS, ATRAVÉS DE FUNDOS SETORIAIS, E DE CAPITAL DE RISCO.	243
GRÁFICO 19 : CA5. MONITORAMENTO DOS MECANISMOS REGULATÓRIOS DE GOVERNO.	244
GRÁFICO 20 : CA6. SENSIBILIZAÇÃO DE MODO A SUPERAR AS ALTAS EXPECTATIVAS GERADAS, QUE OCASIONAM A FRUSTRAÇÃO DOS ENVOLVIDOS E DA REGIÃO, PRINCIPALMENTE EM DECORRÊNCIA DOS DISCURSOS E DAS PROMESSAS REALIZADAS.	244
GRÁFICO 21: CA7 ADOÇÃO DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO ATRAVÉS DE PARTICIPAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS E DE UMA MAIOR INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS REGIÕES.	245
GRÁFICO 22 : CA8. ACEITAÇÃO E RECONHECIMENTO DO PODER.	245
GRÁFICO 23 : CA9 MANUTENÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DOS ATORES DA REDE, POR UM LONGO PERÍODO PERMITINDO CRIAR UM CLIMA DE CONFIANÇA E DE COMUNICAÇÃO.	246
GRÁFICO 24 : CA10. IDENTIFICAÇÃO CLARA DAS LIDERANÇAS LOCAIS FORMAIS OU INFORMAIS, E DOS FORMADORES DE OPINIÃO.....	247
GRÁFICO 25 : CA11. IDENTIFICAÇÃO DAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS ATORES ENVOLVIDOS LEVANDO EM CONTA, AS CARACTERÍSTICAS, PERSONALIDADES, ATITUDES, LIDERANÇA, E RELACIONAMENTO.	247
GRÁFICO 26: CA12. DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO DA REDE, PERMITINDO ASSIM A IDENTIFICAÇÃO E O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.	248
GRÁFICO 27: CA13. IDENTIFICAÇÃO E O ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO: POR MEIO DE EXPERIÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.	248
GRÁFICO 28 : CA14. DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: FACILITANDO O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DO PROCESSO DE INOVAÇÃO DO PONTO DE VISTA LOCAL OU REGIONAL ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.....	249
GRÁFICO 29 : CA15. CRIAÇÃO E A MANUTENÇÃO DE UMA INFRA-ESTRUTURA MÍNIMA NECESSÁRIA, DE FORMA A ATRAIR E MANTER OS TRABALHADORES QUALIFICADOS NA REGIÃO.....	249
GRÁFICO 30 : CA16. VALORIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS SÓCIO-POLÍTICAS JÁ EXISTENTES.	250

GRÁFICO 31 : CA17. COORDENAÇÃO E A ARTICULAÇÃO DOS ESFORÇOS, POR MEIO DAS ORGANIZAÇÕES REGIONAIS JÁ EXISTENTES.	251
GRÁFICO 32 : CA18. ADOÇÃO DE UMA POLÍTICA DIRECIONADA A AUTONOMIA REGIONAL.....	251
GRÁFICO 33 : CA19. VALORIZAÇÃO DOS ATORES LOCAIS, POR MEIO DE ENTREVISTAS.	252
GRÁFICO 34 : CA20. PROMOÇÃO DE ESCLARECIMENTOS REFERENTES AOS MECANISMOS DE FUNCIONAMENTO DA ECONOMIA LOCAL ESTABELECEndo CONFIANÇA MÚTUA.	252
GRÁFICO 35 : CA21. CONSTITUIÇÃO DE REGRAS DE INTER-CÂMBIO (COMO FUNÇÃO INTEGRADORA E MEDIADORA) TRANSACIONAL E CONHECIMENTO TÁCITO (PRESENTE NO TERRITÓRIO E TRANSMITIDO PELAS REDES DE RELAÇÕES E DE TRABALHO), COM O CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA DECODIFICADAS.	253
GRÁFICO 36 : CA22. INTER-CAMBIAÇÃO DE POLÍTICAS DIRECIONADAS A REDE DE RELACIONAMENTO, DE FORMA A OPERAR COMO CATALIZADORA DE PROBLEMAS SEMELHANTES, FAVORECENDO OS OBJETIVOS EMERGENTES COMPARTILHADOS, COM OUTROS ATORES.	253
GRÁFICO 37 : MEC1. FAMILIARIZAÇÃO COM OS CONCEITOS E VANTAGENS DOS MECANISMOS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO E A PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE.	254
GRÁFICO 38 : MEC2. VALORIZAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAR E PRIORIZAR OS MECANISMOS DE PROMOÇÃO AO DESENVOLVIMENTO, IMPEDINDO QUE O PROCESSO SEJA POLITIZADO.	255
GRÁFICO 39: MEC3. CONSTITUIÇÃO DE MECANISMOS DE SUPORTE PARA AS INSTITUIÇÕES RELACIONADAS A QUESTÕES DE COMPETITIVIDADE.	255
GRÁFICO 40 : VA1. MAPEAR AS CONEXÕES DOS NÓS DE MODO QUE SEJAM IDENTIFICADOS OS SEUS PAPÉIS DE CADA NÓS NA REDE MAPEADA.	256
GRÁFICO 41: VA2. IDENTIFICAR OS NÓS E SUAS RESPECTIVAS CONEXÕES, SUA RECIPROCIDADE, SEU ALCANCE E SUA ESTABILIDADE.	256
GRÁFICO 42: VA3. DEFINIR OS PAPÉIS DOS NÓS, E A ALOCAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS.....	257
GRÁFICO 43: VA4. PROMOVER E CONTROLAR OS FLUXOS DE INFORMAÇÕES ENTRE OS NÓS.....	258
GRÁFICO 44: VA5.COORDENAR O TRABALHO ENTRE OS NÓS, DAR SUPORTE AS ATIVIDADES E PROVER O DIRECIONAMENTO DAS ATIVIDADES.	258
GRÁFICO 45 : VA6.CAPACITAR E SENSIBILIZAR OS PRINCÍPIOS E AS VANTAGENS DA ATUAÇÃO CONJUNTA, ATRAVÉS DE CURSOS, SEMINÁRIOS E REUNIÕES DE TRABALHO.	259
GRÁFICO 46: VA7. PARTICIPAR, COMPLEMENTAR E ARTICULAR AÇÕES E ESFORÇOS, ENVOLVENDO O CONJUNTO DE ATORES PÚBLICOS, PRIVADOS E NÃO GOVERNAMENTAIS, PRESENTES EM NÍVEIS LOCAL, REGIONAL OU NACIONAL.	259
GRÁFICO 47: VA8. COMPARTILHAR, TROCAR EXPERIÊNCIAS ENTRE OS AGENTES DE DIFERENTES REGIÕES.	260
GRÁFICO 48: AP1. ALOCAR OS RECURSOS COLETIVOS.....	260
GRÁFICO 49 : AP2. CRIAR UMA ESTRUTURA DE INDICADORES.....	261
GRÁFICO 50: AP3. ESTIMULAR A FORMAÇÃO DE ESTRUTURAS FORMAIS DE GESTÃO.....	261
GRÁFICO 51 : AP4. PROMOVER SOLUÇÕES ATRAVÉS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).	262
GRÁFICO 52 : AP5 CONTROLAR AS HABILIDADES, CAPACIDADE INOVATIVAS E AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS..	262
GRÁFICO 53: AP6. FOCALIZAR OS SERVIÇOS COLETIVOS DE APOIO AS REDES E AGRUPAMENTOS LOCAIS DE EMPRESAS (MOBILIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, INFRA-ESTRUTURA DE INFORMAÇÃO, ASSISTÊNCIA TÉCNICA), DIMINUINDO CUSTOS, MAXIMIZANDO PROCESSOS DE APRENDIZADO E CONTRIBUINDO PARA A PROMOÇÃO DAS PME'S DEMAIS AGENTES.....	263
GRÁFICO 54: AP7. ESTIMULAR A CAPACITAÇÃO PARA A FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE AGENTES COLETIVOS, TANTO NA CONCESSÃO COMO NA OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTOS, NA COMERCIALIZAÇÃO EM MERCADOS DOMÉSTICOS E EXTERNOS E O COMPARTILHAMENTO DA LOGÍSTICA.	264
GRÁFICO 55: ESTIMULAR A MELHORIA DA QUALIDADE DO AMBIENTE EMPRESARIAL E DO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E SOCIAL LOCAL.	264
GRÁFICO 56: ESTIMULAR O FORTALECIMENTO E CAPACITAR AS ORGANIZAÇÕES LOCAIS DE SUPORTE, INTERMEDIÇÃO E FACILITAÇÃO DAS REDES E ARRANJOS LOCAIS, SEGUNDO A LOCALIDADE DE CADA REGIÃO.	265
GRÁFICO 57: RACIONALIZAR E MOBILIZAR OS RECURSOS E AS CAPACIDADES EXISTENTES, EVITANDO SUPERPOSIÇÕES E COMPETIÇÕES INTER-INSTITUCIONAIS, BUSCANDO SEMPRE A COMPLEMENTARIDADE DE AÇÕES E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS COMUNS BÁSICOS.	265
GRÁFICO 58 : PROMOVER OS ESTUDOS E BOAS PRÁTICAS, PARA A REAVALIAÇÃO DE ANÁLISE E BENCHMARKING DE DESEMPENHO INOVATIVO.	266
GRÁFICO 59: DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA ECONÔMICA E TECNOLÓGICA.....	266
GRÁFICO 60: CRIAR FRAMEWORK INSTITUCIONAL, MUITO MAIS EFICIENTE USANDO OS FUNDOS PÚBLICOS E PRIVADOS PARA A INOVAÇÃO.	267
GRÁFICO 61: OTIMIZAR OS USOS DOS RECURSOS DOS FUNDOS PÚBLICOS DE INOVAÇÃO COM PROJETOS ESPECÍFICOS: PARA QUE PROMOVAM A REGIÃO ASSOCIADA AOS PROGRAMAS REGIONAIS E LOCAIS	268

GRÁFICO 62: CB1. APOIAR À IDENTIFICAÇÃO, EXPLICITAR E ORIENTAR AS DEMANDAS E NECESSIDADES LOCAIS DE CAPACITAÇÃO E INFORMAÇÃO PARA EMPREENDEDORES.	268
GRÁFICO 63: CB2. DESENVOLVER INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL POR MEIO DA ELABORAÇÃO DE ESTUDOS, DIAGNÓSTICOS, E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	269
GRÁFICO 64: CB3: RECONHECER E VALORIZAR A RESPONSABILIDADE DOS GOVERNOS REGIONAIS E LOCAIS SOBRE OS PROBLEMAS TERRITORIAIS, EM DETRIMENTO DAS POLÍTICAS REGIONAIS CENTRALIZADAS, OU CONDUZIDAS A PARTIR DO PODER CENTRAL.	269
GRÁFICO 65: MNM1: ESTIMULAR O USO DOS RECURSOS LOCAIS (MÃO DE OBRA, CAPITAL ACUMULADO, CONHECIMENTO ESPECÍFICO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO, PROFISSIONAIS HABILITADOS E RECURSOS DE MATERIAIS).....	270
GRÁFICO 66: MNM2. APOIAR OS ATORES NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS CONJUNTOS E DE UMA ESTRATÉGIA COMUM.	270
GRÁFICO 67: MNM3. BUSCAR A SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE EMPRESARIAL EM INFORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA, POR MEIO DE ESTRATÉGIAS QUE ASSOCIEM A CONCESSÃO DE SUBVENÇÕES GOVERNAMENTAIS.	271
GRÁFICO 68: MNM4. RECONHECER A EXISTÊNCIA DE CONSELHOS E FÓRUMS DE GOVERNANÇA (ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO LATERAL).	271
GRÁFICO 69: GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DIRETRIZ VALOR DAS ADR'S.	325
GRÁFICO 70: GRAU DE IMPORTÂNCIA REFERENTE A POLÍTICAS E AÇÕES DAS ADR'S.	330
GRÁFICO 71: GRAU DE IMPORTÂNCIA REFERENTE AS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DAS ADR'S.....	338
GRÁFICO 72: GRAU DE IMPORTÂNCIA REFERENTE AOS MECANISMOS POR PARTE DAS ADR'S	341
GRÁFICO 73: GRAU DE IMPORTÂNCIA, SEGUNDO AS AÇÕES REFERENTE A VALORES DE GOVERNANÇA.....	345
GRÁFICO 74: GRAU DE IMPORTÂNCIA, SEGUNDO AS AÇÕES REFERENTE A POLÍTICAS E AÇÕES DE GOVERNANÇA.	351
GRÁFICO 75: GRAU DE IMPORTÂNCIA, SEGUNDO AS AÇÕES REFERENTE AS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE GOVERNANÇA.	353
GRÁFICO 76: GRAU DE IMPORTÂNCIA, SEGUNDO AS AÇÕES REFERENTE AOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA.	356

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: NOÇÕES ASSOCIADAS AO CONCEITO DE REDE.....	45
QUADRO 2: CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE DIFUSÃO CENTRALIZADOS E DESCENTRALIZADOS DE ROGERS (1995).....	51
QUADRO 3: FORMAS DE CAPITAL INTANGÍVEL DETERMINANTES PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	59
QUADRO 4: PENSAMENTO CONVENCIONAL VERSUS PENSAMENTO ATUAL SOBRE ALIANÇAS.....	61
QUADRO 5: ESTUDO DA CRIAÇÃO DE VALOR EM DIFERENTES TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	63
QUADRO 6: CATEGORIAS DE AÇÕES PÚBLICA-PRIVADA E NÍVEIS DE GOVERNANÇA LOCAL-GLOBAL DA ATIVIDADE ECONÔMICA.....	67
QUADRO 7: VARIÁVEIS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A FORMAÇÃO DE REDES INTER-ORGANIZACIONAIS, CATEGORIZADOS EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA.....	72
QUADRO 8: ABORDAGENS DE CLUSTER DE QUATRO ESCOLAS.....	78
QUADRO 9: FATORES INFLUÊNCIA DA COMPETITIVIDADE E PAPÉIS DO GOVERNO E CORPORAÇÕES.....	88
QUADRO 10: RELAÇÃO DE PAÍSES ONDE EXISTEM DISTRITOS INDUSTRIAIS.....	98
QUADRO 11: EVOLUÇÃO DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS EM RIVIERA.....	101
QUADRO 12: DIFERENÇAS ENTRE CLUSTERS, DISTRITO INDUSTRIAL E REDES.....	103
QUADRO 13 CARACTERIZAÇÃO DOS AGRUPAMENTOS TERRITORIAIS DE EMPRESAS.....	103
QUADRO 14: QUADRO COMPARATIVO.....	105
QUADRO 15: ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM CLUSTER.....	108
QUADRO 16 TIPOS DE GOVERNANÇA, SEGUNDO WILLIAMSON, JESSOP E HUMPHREY AND SCHMITZ.....	113
QUADRO 17: FORMAS DE GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	113
QUADRO 18: DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DOS CLUSTERS.....	115
QUADRO 19: ATIVIDADES DO NÍVEL MESO.....	120
QUADRO 20: FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA NOS DIFERENTES NÍVEIS DE AGREGAÇÃO.....	121
QUADRO 21: AÇÕES POLÍTICAS PARA ESTIMULAR O DESENVOLVIMENTO ESPONTÂNEO.....	122
QUADRO 22: POLÍTICAS DESENVOLVIMENTISTAS DOS PAÍSES DA AMÉRICA LATINA.....	128
QUADRO 23: PRINCIPAIS MODELOS DE CONCENTRAÇÃO ESPACIAL DA ATIVIDADE INOVADORA.....	139
QUADRO 24 PRINCIPAIS CRITÉRIOS, PARA A IMPLANTAÇÃO E A VIABILIZAÇÃO DOS SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO.....	157
QUADRO 25: REFERENTE A COMPOSIÇÃO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO EM DIVERSOS PAÍSES.....	173
QUADRO 26: CLASSIFICAÇÃO DAS AD'S DO RIO GRANDE DO SUL.....	186
QUADRO 27. RELAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DOS MUNICÍPIOS DE SANTA CATARINA.....	194
QUADRO 28: AS ADR'S IMPLANTADAS E EM IMPLANTAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	197
QUADRO 29: COMPARAÇÃO ENTRE A ECONOMIA TRADICIONAL E A NOVA ECONOMIA.....	207
QUADRO 30: EXEMPLOS DE ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NA ECONOMIA DESENVOLVIMENTISTA.....	208
QUADRO 31 QUADRO REFENTE AS FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELAS ADL.....	210
QUADRO 32: SÍNTESE DOS PRINCIPAIS CONCEITOS ENVOLVIDOS NA TESE.....	221
QUADRO 33: DIRETRIZES BÁSICAS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE DA REDE DE DESENVOLVIMENTO.....	229
QUADRO 34: AÇÕES NECESSÁRIAS A CONSTRUÇÃO DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE DA REDE DE DESENVOLVIMENTO.....	231
QUADRO 35: QUADRO RESUMO, REFERENTE AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA, PARA A 3ª ETAPA DA PESQUISA... 274	274
QUADRO 36: QUADRO RESUMO, REFERENTE AS AÇÕES DE GOVERNANÇA, PARA A 3ª ETAPA DA PESQUISA.....	275
QUADRO 37 : PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ADR'S TRABALHADAS.....	278
QUADRO 38: DIRETRIZES BÁSICAS DE GOVERNANÇA NA VISÃO DA ADR DE CHAPECÓ.....	287
QUADRO 39: CRITÉRIOS DE AÇÕES DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS ADR DE CHAPECÓ.....	291
QUADRO 40: DIRETRIZES BÁSICAS DE GOVERNANÇA NA VISÃO DA ADR DE LAGES.....	298
QUADRO 41: CRITÉRIOS DE AÇÕES DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS ADR DE LAGES.....	301
QUADRO 42: DIRETRIZES BÁSICAS DE GOVERNANÇA NA VISÃO DA ADR DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	307
QUADRO 43: CRITÉRIOS DE AÇÕES DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS ADR DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	310
QUADRO 44: DIRETRIZES BÁSICAS DE GOVERNANÇA NA VISÃO DA ADR DE VIDEIRA.....	317
QUADRO 45: CRITÉRIOS DE AÇÕES DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS ADR DE VIDEIRA.....	320
QUADRO 46: QUADRO RESUMO DAS DIRETRIZES BÁSICAS (VALOR) DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS AGÊNCIAS.....	322
QUADRO 47: QUADRO RESUMO DAS DIRETRIZES BÁSICAS (POLÍTICAS E AÇÕES) DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS AGÊNCIAS.....	328

QUADRO 48: QUADRO RESUMO DAS DIRETRIZES BÁSICAS (CARAC. DO AMBIENTE) DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS AGÊNCIAS	334
QUADRO 49: QUADRO RESUMO DAS DIRETRIZES BÁSICAS (MECANISMOS) DE GOVERNANÇA NA VISÃO DAS AGÊNCIAS.	339
QUADRO 50: QUADRO RESUMO DAS AÇÕES DE GOVERNANÇA EM TERMOS DE VALORES, NA VISÃO DAS AGÊNCIAS.	343
QUADRO 51: QUADRO RESUMO DAS AÇÕES DE GOVERNANÇA EM TERMOS DE POLÍTICAS E AÇÕES, NA VISÃO DAS AGÊNCIAS.	348
QUADRO 52: QUADRO RESUMO DAS AÇÕES DE GOVERNANÇA EM TERMOS DE CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE E AÇÕES, NA VISÃO DAS AGÊNCIAS	352
QUADRO 53: QUADRO RESUMO DAS AÇÕES DE GOVERNANÇA EM TERMOS DE CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE E AÇÕES, NA VISÃO DAS AGÊNCIAS	354
QUADRO 54 PESQUISADORES E ESPECIALISTAS ENVOLVIDOS NA 2ª FASE DA PESQUISA.	398
QUADRO 55: QUESTIONÁRIO REFERENTE AS DIRETRIZES DA GOVERNANÇA, PARA COM OS PESQUISADORES.	402
QUADRO 56: QUESTIONÁRIO REFERENTE AS AÇÕES NECESSÁRIAS DE GOVERNANÇA.	405
QUADRO 57: PERFIL DOS INTEGRANTES DA AGESERRA.....	446

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 VR1. PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE UM CLIMA DE CONFIANÇA E DE COOPERAÇÃO.	407
TABELA 2 VR2. SENSIBILIZAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS E A DIFUSÃO DE UMA CULTURA RELACIONADA A FORMAS DE OBTENÇÃO DA EFICIÊNCIA COLETIVA.	407
TABELA 3 VR3. CRIAÇÃO DE COALIZÕES POLÍTICAS DE MODO A ESTIMULAR AS POLÍTICAS QUE CUIDEM DE ASPECTOS RELACIONADOS À SOCIALIZAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DOS INTEGRANTE DA REDE.	407
TABELA 4 VR4. DEFINIÇÃO DO DESENHO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS: ATRAVÉS DA IDENTIFICAÇÃO DOS LIMITES DE CADA UM DOS ATORES NO PROCESSO.	407
TABELA 5. VR5. IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO POR MEIO DA CONSTRUÇÃO DE REDES DE RELACIONAMENTOS ATRAVÉS DOS ENTRELAÇAMENTOS DOS ATORES ENVOLVIDOS.	408
TABELA 6 VR6. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS PRETENDIDOS.	408
TABELA 7 VR7. VERIFICAÇÃO E CONTROLE DA QUANTIDADE DE MEMBROS PERTENCENTES A REDE, POR FALTA DE MECANISMOS DE GESTÃO PRINCIPALMENTE DIRECIONADA A DISSEMINAÇÃO DAS AÇÕES.	408
TABELA 8 PA1. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO CLARA DOS OBJETIVOS, METAS E VISÃO.	408
TABELA 9 PA2. CRIAÇÃO DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO INFORMAL E EFICIENTE, QUE PERMITA A REDUÇÃO DO TEMPO E CUSTOS.	409
TABELA 10 PA3. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE TRABALHO.	409
TABELA 11 PA4. MANUTENÇÃO DE UM FLUXO DE INFORMAÇÃO E DE UM PROCESSO DE GERENCIAMENTO, QUE POSSIBILITE UMA RÁPIDA DIFUSÃO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, ATRAVÉS DA INTERIORIZAÇÃO; DO PROCESSO DE IMITAÇÃO (NÍVEL HORIZONTAL) E DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA EM CASCATA (VERTICAL).	409
TABELA 12 PA5. DEFINIÇÃO DE UMA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL VINCULADA A UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.	409
TABELA 13 PA6. ARTICULAÇÃO POR MEIO DO CONVENCIMENTO E DO APRENDIZADO.	410
TABELA 14 PA7. REMOÇÃO DOS OBSTÁCULOS, DAS RESTRIÇÕES E DAS LIMITAÇÕES.	410
TABELA 15 CA1. ELABORAÇÃO DE ANÁLISES REFERENTE AO AMBIENTE MACRO ECONÔMICO, ECONOMIA LOCAL, E DIAGNÓSTICO DO POTENCIAL PRODUTIVO DA REGIÃO.	410
TABELA 16 CA2. PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE UMA POLÍTICA “GANHA-GANHA”.	410
TABELA 17 CA3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS REGIONAIS: POR MEIO DE PARCERIAS REGIONAIS COMPETITIVAS; DA DEFINIÇÃO CLARA A RESPEITO DAS ECONOMIAS REGIONAIS E O ESTÍMULO DAS LIDERANÇAS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.	411
TABELA 18 CA4. PROMOÇÃO DE POLÍTICAS DE INVESTIMENTOS DIRECIONADAS, ATRAVÉS DE FUNDOS SETORIAIS, E DE CAPITAL DE RISCO.	411
TABELA 19 CA5. MONITORAMENTO DOS MECANISMOS REGULATÓRIOS DE GOVERNO.	411
TABELA 20 CA6. SENSIBILIZAÇÃO DE MODO A SUPERAR AS ALTAS EXPECTATIVAS GERADAS, QUE OCASIONAM A FRUSTRAÇÃO DOS ENVOLVIDOS E DA REGIÃO, PRINCIPALMENTE EM DECORRÊNCIA DOS DISCURSOS E DAS PROMESSAS REALIZADAS.	411
TABELA 21 CA7 ADOÇÃO DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO ATRAVÉS DE PARTICIPAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS E DE UMA MAIOR INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS REGIÕES.	412
TABELA 22 CA8. ACEITAÇÃO E RECONHECIMENTO DO PODER.	412
TABELA 23 CA9 MANUTENÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DOS ATORES DA REDE, POR UM LONGO PERÍODO, PERMITINDO CRIAR UM CLIMA DE CONFIANÇA E DE COMUNICAÇÃO.	412
TABELA 24 CA10. IDENTIFICAÇÃO CLARA DAS LIDERANÇAS LOCAIS FORMAIS OU INFORMAIS, E DOS FORMADORES DE OPINIÃO.	412
TABELA 25 CA11. IDENTIFICAÇÃO DAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS ATORES ENVOLVIDOS LEVANDO EM CONTA, AS CARACTERÍSTICAS, PERSONALIDADES, ATITUDES, LIDERANÇA, E RELACIONAMENTO.	413
TABELA 26 CA12. DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO DA REDE, PERMITINDO ASSIM A IDENTIFICAÇÃO E O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.	413
TABELA 27 CA13. IDENTIFICAÇÃO E O ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO: POR MEIO DE EXPERIÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.	413
TABELA 28 CA14. DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: FACILITANDO O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DO PROCESSO DE INOVAÇÃO DO PONTO DE VISTA LOCAL OU REGIONAL ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.	413
TABELA 29 CA15. CRIAÇÃO E A MANUTENÇÃO DE UMA INFRA-ESTRUTURA MÍNIMA NECESSÁRIA, DE FORMA A ATRAIR E MANTER OS TRABALHADORES QUALIFICADOS NA REGIÃO.	414
TABELA 30 CA16. VALORIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS SÓCIO-POLÍTICAS JÁ EXISTENTES.	414
TABELA 31 CA17. COORDENAÇÃO E A ARTICULAÇÃO DOS ESFORÇOS, POR MEIO DAS ORGANIZAÇÕES REGIONAIS JÁ EXISTENTES.	414

TABELA 32 CA18. ADOÇÃO DE UMA POLÍTICA DIRECIONADA A AUTONOMIA REGIONAL.	414
TABELA 33 CA19. VALORIZAÇÃO DOS ATORES LOCAIS, POR MEIO DE ENTREVISTAS.	414
TABELA 34 CA20. PROMOÇÃO DE ESCLARECIMENTOS REFERENTES AOS MECANISMOS DE FUNCIONAMENTO DA ECONOMIA LOCAL ESTABELECEndo CONFIANÇA MÚTUA.	415
TABELA 35 CA21. CONSTITUIÇÃO DE REGRAS DE INTER-CÂMBIO (COMO FUNÇÃO INTEGRADORA E MEDIADORA) TRANSACIONAL E CONHECIMENTO TÁCITO (PRESENTE NO TERRITÓRIO E TRANSMITIDO PELAS REDES DE RELAÇÕES E DE TRABALHO), COM O CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA DECODIFICADAS.	415
TABELA 36 CA22. INTER-CAMBIAÇÃO DE POLÍTICAS DIRECIONADAS A REDE DE RELACIONAMENTO, DE FORMA A OPERAR COMO CATALIZADORA DE PROBLEMAS SEMELHANTES, FAVORECENDO OS OBJETIVOS EMERGENTES COMPARTILHADOS, COM OUTROS ATORES.	415
TABELA 37 MEC1. FAMILIARIZAÇÃO COM OS CONCEITOS E VANTAGENS DOS MECANISMOS VOLTADA AO DESENVOLVIMENTO E DA PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE.	415
TABELA 38 MEC2. VALORIZAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAR E PRIORIZAR OS MECANISMOS DE PROMOÇÃO AO DESENVOLVIMENTO, IMPEDINDO QUE O PROCESSO SEJA POLITIZADO.	416
TABELA 39 MEC3. CONSTITUIÇÃO DE MECANISMOS DE SUPORTE PARA AS INSTITUIÇÕES RELACIONADAS A QUESTÕES DE COMPETITIVIDADE.	416
TABELA 40 VA1. MAPEAR AS CONEXÕES DOS NÓS DE MODO QUE SEJAM IDENTIFICADOS SEUS PAPÉIS DE CADA NÓS NA REDE MAPEADA.	418
TABELA 41 VA2. IDENTIFICAR OS NÓS E SUAS RESPECTIVAS CONEXÕES, SUA RECIPROCIDADE, SEU ALCANCE E SUA ESTABILIDADE.	418
TABELA 42 VA3. DEFINIR OS PAPÉIS DOS NÓS, E A ALOCAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS.	418
TABELA 43 VA4. PROMOVER E CONTROLAR OS FLUXOS DE INFORMAÇÕES ENTRE OS NÓS.	418
TABELA 44 VA5. COORDENAR O TRABALHO ENTRE OS NÓS, DAR SUPORTE AS ATIVIDADES E PROVER O DIRECIONAMENTO DAS ATIVIDADES.	419
TABELA 45 VA6. CAPACITAR E SENSIBILIZAR OS PRINCÍPIOS E AS VANTAGENS DA ATUAÇÃO CONJUNTA, POR ATRAVÉS DE CURSOS, SEMINÁRIOS E REUNIÕES DE TRABALHO.	419
TABELA 46 VA7. PARTICIPAR, COMPLEMENTAR E ARTICULAR AÇÕES E ESFORÇOS, ENVOLVENDO O CONJUNTO DE ATORES PÚBLICOS, PRIVADOS E NÃO GOVERNAMENTAIS, PRESENTES EM NÍVEIS LOCAL, REGIONAL OU NACIONAL.	419
TABELA 47 VA8. COMPARTILHAR A TROCA DE EXPERIÊNCIAS ENTRE OS AGENTES DE DIFERENTES REGIÕES.	419
TABELA 48 AP1. ALOCAR OS RECURSOS COLETIVOS.	420
TABELA 49 AP2. CRIAR UMA ESTRUTURA DE INDICADORES.	420
TABELA 50 AP3. ESTIMULAR A FORMAÇÃO DE ESTRUTURAS FORMAIS DE GESTÃO.	420
TABELA 51 AP4. PROMOVER SOLUÇÕES ATRAVÉS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).	420
TABELA 52 AP5. CONTROLAR AS HABILIDADES, CAPACIDADE INOVATIVAS E AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.	421
TABELA 53 AP6. FOCALIZAR OS SERVIÇOS COLETIVOS DE APOIO AS REDES E AGRUPAMENTOS LOCAIS DE EMPRESAS (MOBILIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, INFRA-ESTRUTURA DE INFORMAÇÃO, ASSISTÊNCIA TÉCNICA), DIMINUINDO CUSTOS, MAXIMIZANDO PROCESSOS DE APRENDIZADO E CONTRIBUINDO PARA A PROMOÇÃO DAS PME'S DE MAIS AGENTES.	421
TABELA 54 AP7. ESTIMULAR A CAPACITAÇÃO PARA A FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE AGENTES COLETIVOS, TANTO NA CONCESSÃO COMO NA OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTOS, NA COMERCIALIZAÇÃO EM MERCADOS DOMÉSTICOS E EXTERNOS E O COMPARTILHAMENTO DA LOGÍSTICA.	421
TABELA 55 AP8. ESTIMULAR A MELHORIA DA QUALIDADE DO AMBIENTE EMPRESARIAL E DO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E SOCIAL LOCAL.	421
TABELA 56 AP9. ESTIMULAR O FORTALECIMENTO E CAPACITAR AS ORGANIZAÇÕES LOCAIS DE SUPORTE, INTERMEDIÇÃO E FACILITAÇÃO DAS REDES E ARRANJOS LOCAIS, SEGUNDO A LOCALIDADE DE CADA REGIÃO.	422
TABELA 57 AP10. RACIONALIZAR E MOBILIZAR OS RECURSOS E AS CAPACIDADES EXISTENTES, EVITANDO SUPERPOSIÇÕES E COMPETIÇÕES INTER-INSTITUCIONAIS, BUSCANDO SEMPRE A COMPLEMENTARIDADE DE AÇÕES E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS COMUNS BÁSICOS.	422
TABELA 58 AP11. PROMOVER OS ESTUDOS E BOAS PRÁTICAS, PARA A REAVALIAÇÃO DE ANÁLISE E BENCHMARKING DE DESEMPENHO INOVATIVO.	422
TABELA 59 AP12. DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA ECONÔMICA E TECNOLÓGICA.	422
TABELA 60 AP13. CRIAR FRAMEWORK INSTITUCIONAL, MUITO MAIS EFICIENTE USANDO OS FUNDOS PÚBLICOS E PRIVADOS PARA A INOVAÇÃO.	423
TABELA 61 AP14. OTIMIZAR OS USOS DOS RECURSOS DOS FUNDOS PÚBLICOS DE INOVAÇÃO COM PROJETOS ESPECÍFICOS: PARA QUE PROMOVAM A REGIÃO ASSOCIADA AOS PROGRAMAS REGIONAIS E LOCAIS.	423
TABELA 62 CB1. APOIAR À IDENTIFICAÇÃO, EXPLICITAR E ORIENTAR AS DEMANDAS E NECESSIDADES LOCAIS DE CAPACITAÇÃO E INFORMAÇÃO PARA EMPREENDEDORES.	423

TABELA 63 CB2. DESENVOLVER INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL POR MEIO DA ELABORAÇÃO DE ESTUDOS, DIAGNÓSTICOS, E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	423
TABELA 64 CB3. RECONHECER E VALORIZAR A RESPONSABILIDADE DOS GOVERNOS REGIONAIS E LOCAIS SOBRE OS PROBLEMAS TERRITORIAIS, EM DETRIMENTO DAS POLÍTICAS REGIONAIS CENTRALIZADAS, OU CONDUZIDAS A PARTIR DO PODER CENTRAL.	424
TABELA 65 MNM1. ESTIMULAR O USO DOS RECURSOS LOCAIS (MÃO DE OBRA, CAPITAL ACUMULADO, CONHECIMENTO ESPECÍFICO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO, PROFISSIONAIS HABILITADOS E RECURSOS DE MATERIAIS).....	424
TABELA 66 MNM2. APOIAR OS ATORES NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS CONJUNTOS E UMA ESTRATÉGIA COMUM.	424
TABELA 67 MNM3. BUSCAR A SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE EMPRESARIAL EM INFORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA, POR MEIO DE ESTRATÉGIAS QUE ASSOCIEM A CONCESSÃO DE SUBVENÇÕES GOVERNAMENTAIS.	424
TABELA 68 MNM4. RECONHECER A EXISTÊNCIA DE CONSELHOS E FÓRUNS DE GOVERNANÇA (ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO LATERAL).	425

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	21
1.1 CONTEXTO	21
1.2 PREMISSAS E FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	26
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	26
1.4 ORIGINALIDADE E CONTRIBUIÇÃO.....	27
1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	28
1.6 DELIMITAÇÕES	30
CAPITULO 2 - REDES / NETWORK.....	31
2.1 CONCEITOS	32
2.2 RAZÕES PARA ATUAR EM REDES E SUA IMPORTÂNCIA.....	37
2.3 TIPOLOGIAS DE REDES	39
2.4 ESTRUTURAÇÃO E O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	45
2.5 MODELOS DE REDES.....	48
2.5.1 <i>Modelo de Tretayk</i>	48
2.5.2 <i>Modelo de França</i>	50
2.5.3 <i>Modelo de Goedert e Abreu</i>	51
2.5.4 <i>Modelo de Ernst e Kin – Global Production Networks (GPN)</i>	53
2.5.5 <i>Modelo de Dickson e Hadjimanolis</i>	54
2.5.6 <i>Modelo de Rutshoyba, Allan e Jaensson</i>	54
2.5.7 <i>Modelo de Lanbadaso e Mouton</i>	56
2.6 CUSTO TRANSACIONAL.....	57
2.7 AS REDES COMO UM INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	59
2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	60
2.8.1 <i>Criação de valor nas alianças estratégicas</i>	62
2.8.2 <i>Exemplo de um modelo de aliança do tipo consórcio de exportação</i>	65
2.9 GOVERNANÇA DA REDE.....	66
2.9.1 <i>Critérios de governança</i>	67
2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
CAPÍTULO 3 - CLUSTERS.....	75
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	75
3.2 CONCEITO	76
3.2.1 <i>As principais escolas</i>	78
3.3 TAXIONOMIA DE CLUSTER	79
3.4 CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS	82
3.5 MODELOS DE CLUSTER.....	84
3.5.1 <i>Modelo de Haddad</i>	84
3.5.2 <i>Modelo de Kozjarski</i>	84
3.6 CLUSTER COMO FATOR IMPORTANTE PARA A COMPETITIVIDADE.....	86
3.7 DISTRITO INDUSTRIAL (DI).....	89
3.7.1 <i>Conceito de distrito industrial</i>	90
3.7.2 <i>O distrito industrial no contexto do desenvolvimento local</i>	92
3.7.3 <i>Classificação dos distritos industriais</i>	95
3.7.4 <i>Exemplos de distritos industriais</i>	97
3.7.4.1 <i>Distritos italianos</i>	98
3.7.4.1.1 <i>Região de Veneza e Padova – distrito de Riviera Del Brenta</i>	100
3.7.4.1.2 <i>Região de Emilia Romagna</i>	102
3.8 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CLUSTERS X DISTRITO INDUSTRIAL X REDES E ARRANJOS	103
3.9 GOVERNANÇA NO CLUSTER	106
3.9.1 <i>Critérios de governança para a formação de um cluster</i>	107
3.9.1.1 <i>Premissas básicas para a formação</i>	109
3.9.2 <i>Governança local</i>	112
3.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114

CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL SUSTENTÁVEL.....	116
4.1 CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO.....	117
4.2 COMPETITIVIDADE.....	118
4.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL.....	123
4.3.1 Atores do processo de desenvolvimento.....	133
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
5.1 CONCEITOS ENVOLVIDOS.....	136
5.2 INOVAÇÃO NO CONTEXTO REGIONAL.....	138
5.2.1 Inovação nos arranjos produtivos locais.....	140
5.3 ATORES ENVOLVIDOS E SUAS RELAÇÕES.....	142
5.4 MODELOS DE SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO.....	144
5.4.1 Modelo de Ondategui.....	145
5.4.2 Modelo da European Commission.....	145
5.4.3 Modelo de Cândido, Abreu e Goedert.....	146
5.5 EXEMPLOS DE SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO.....	148
5.5.1 Península de Setúbal - Portugal.....	148
5.5.2 Innovation Relay Center (IRC) - Suécia.....	149
5.5.3 Os sistemas regionais de inovação Chilenos.....	150
5.5.4 Sistemas de Inovação no Brasil.....	152
5.5.4.1 Caso Bento Gonçalves.....	153
5.5.4.2 Caso Minas Gerais.....	155
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
CAPÍTULO 6 - AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO.....	158
6.1 CONCEITO.....	160
6.2 PLATAFORMAS ESTRUTURAIS.....	161
6.2.1 Plataformas de Auckland.....	162
6.2.2 Plataforma PAM (Participative Action Management).....	163
6.2.3 Plataforma institucional.....	164
6.3 SUA IMPORTÂNCIA.....	165
6.4 CONSTITUIÇÃO DAS AGÊNCIAS E SUA SUSTENTABILIDADE.....	168
6.5 TIPOLOGIA DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO.....	171
6.6 EXEMPLOS DE ADR'S.....	172
6.6.1 Experiência Portuguesa.....	173
6.6.1.1 Agência AD ELO.....	173
6.6.2 Experiência Italiana.....	176
6.6.2.1 Agência EVERT.....	176
6.6.2.1.1 Críticas as agências italianas.....	181
6.6.3 Experiência brasileira.....	183
6.6.3.1 Agência de desenvolvimento do Estado de Rio Grande do Sul.....	183
6.6.3.2 Agência de Desenvolvimento Local do Estado de São Paulo.....	187
6.6.3.3 Fórum Catarinense de Desenvolvimento - FORUMCAT.....	188
6.6.3.3.1 História.....	189
6.6.3.3.2 Objetivos e requisitos para a criação dos Fóruns Regionais.....	189
6.6.3.3.3 Atores do processo.....	190
6.6.3.3.4 Os principais obstáculos.....	191
6.6.3.4 Agência FORUMCAT.....	191
6.6.3.5 As Agências de desenvolvimento regional catarinense.....	195
6.7 GOVERNANÇA NA ADR.....	200
6.7.1 Atores envolvidos.....	208
6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	210
CAPÍTULO 7 - METODOLOGIA.....	212
7.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	212
7.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	213
7.2.1 Método de investigação da pesquisa.....	213
7.2.2 Protocolo do estudo de caso.....	214
7.2.2.1 Visão geral do projeto.....	214
7.2.2.2 Procedimento de campo.....	215
7.2.2.3 Construção do instrumento de coleta de dados.....	217
7.2.2.4 Análise dos dados coletados.....	218
7.2.3 Síntese dos conceitos relacionados à tese.....	219

CAPÍTULO 8 - OS CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE NA REDE	222
8.1 PONTOS FUNDAMENTAIS DA GOVERNANÇA.....	222
8.2 CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE NA REDE DE DESENVOLVIMENTO.....	223
8.2.1 Diretrizes básicas para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento.....	226
8.2.2 Ações para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento.....	230
8.3 RESULTADOS COLETADOS.....	232
8.3.1 Resultados referentes a 2ª fase da pesquisa.....	232
8.3.1.1 Quadros resumos dos resultados obtidos da 2ª fase da pesquisa.....	272
8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	276
CAPÍTULO 9 – ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA NA EXPERIÊNCIA EM SANTA CATARINA	277
9.1 RESULTADOS DA 3ª FASE DA PESQUISA	277
9.1.1 Instituto SAGA – agência de desenvolvimento regional	279
9.1.1.1 Resultados da entrevista realizada.....	282
9.1.2 Agência de desenvolvimento regional de Lages (AGESERRA)	292
9.1.2.1 Resultados da entrevista realizada.....	294
9.1.3 Agência de desenvolvimento regional da Grande Florianópolis.....	302
9.1.3.1 Resultados da entrevista realizada.....	303
9.1.4 Agência de desenvolvimento regional da região da AMARP (Videira).....	311
9.1.4.1 Resultados da entrevista realizada.....	312
9.2 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS PONTOS DE VISTA DAS ADR’S A RESPEITO DOS CRITÉRIOS LEVANTADOS	320
9.2.1 Diretrizes de governança relacionados ao critério “valor”.....	321
9.2.2 Diretrizes de governança relacionados ao critério “políticas e ações”.....	326
9.2.3 Diretrizes de governança relacionados ao critério “características do ambiente”.....	331
9.2.4 Diretrizes de governança relacionados ao critério “mecanismos”.....	339
9.2.5 Ações de governança relacionadas ao critério “valores”.....	342
9.2.6 Ações de governança relacionadas ao critério “políticas e ações”.....	346
9.2.7 Ações de governança relacionadas ao critério “características do ambiente”.....	352
9.2.8 Ações de governança relacionadas ao critério “mecanismos”.....	354
9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	356
CAPÍTULO 10 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	358
10.1 CONCLUSÕES	358
10.2 RECOMENDAÇÕES FINAIS	363
REFERÊNCIAS	365
APÊNDICES.....	395
APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS PESQUISADORES E ESPECIALISTAS	396
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO REFERENTE AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA, APLICADO COM OS PESQUISADORES E ESPECIALISTAS BRASILEIROS	399
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO REFERENTE AS AÇÕES DE GOVERNANÇA, APLICADO COM OS PESQUISADORES E ESPECIALISTAS BRASILEIROS	403
APÊNDICE D - TABELAS REFERENTE ÀS DIRETRIZES BÁSICAS DE GOVERNANÇA	406
APÊNDICE E - TABELAS REFERENTE ÀS AÇÕES NECESSÁRIAS DE GOVERNANÇA	417
ANEXOS	426
ANEXO A - ORGANOGRAMA AGESERRA - LAGES.....	427
ANEXO B - MAPA DA GEOPOLÍTICO DA FECAM	429
ANEXO C - MAPA DAS SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA (SDR’s).....	431
ANEXO D - ESTATUTO DA AGESERRA - LAGES	433

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Pelo menos, nos últimos vinte anos têm-se registrado fenômenos importantes no âmbito internacional, destacando-se a globalização e a abertura dos mercados e o surgimento de novos paradigmas técnico-organizacionais, tendo como conseqüência o uso intensivo da informação e do conhecimento. Essas transformações tem posto a competitividade empresarial no âmbito de um fenômeno macroeconômico. Os fatores tradicionais de competitividade associaram-se as novas variáveis. A busca pela competitividade transformou-se em um processo sistemático de conduta dos agentes envolvidos (regional/local) no seu entorno, desempenhando papéis previamente estabelecidos através das redes de relacionamento (YOGUEL, 2000).

Um contexto tão incerto e dinâmico como o do mercado global exige, principalmente das empresas, competências e habilidades que lhes permitam responder com êxito às exigências de tais acontecimentos. Diversos temas como: adaptabilidade, flexibilidade, mudança estrutural, começam a ganhar destaque neste século (COELHO; COELHO, 2003).

De acordo com Burns e Stlaker (*apud* COELHO;COELHO, 2003), o ambiente dinâmico é caracterizado por estruturas flexíveis, adaptativas, fluidas, orgânicas e inovativas em relação às estruturas mecanicistas, consideradas rígidas e de hierarquias extremamente sólidas. O ambiente dinâmico é resultado de um novo processo global da nova economia.

Desta forma, três propostas foram cruciais para a instauração de uma nova dinâmica global da economia:

- a) a progressiva desregulamentação dos movimentos do capital financeiro internacional;
- b) a racionalização das estruturas organizacionais, dos processos decisórios e das atividades produtivas das empresas, levando-as a promover a associação de unidades produtivas até então autônomas e a detonar um processo crescente de fusões, aquisições, formação de *joint ventures* e de constituição de *holdings*, com os objetivos, dentre outros, de reduzir os custos de coordenação de suas diferentes áreas de atuação, padronizar as técnicas de produção, desverticalizar estruturas produtivas, estreitar o grau de sincronia entre os planejadores, fornecedores, montadores, distribuidores, auditores e prestadores de serviços; e
- c) a conversão das ciências exatas, biomédicas e humanas em fatores estratégicos da produção graças aos progressos da mecânica de precisão e à revolução eletrônica. (MINHOTO; MARTINS, 2001, p.02).

Esta nova dinamicidade do processo faz com que as organizações sejam inovativas e flexíveis, e que tenham, obrigatoriamente, uma elevada capacidade de articulação, e de relacionamento, capaz de gerar um diferencial competitivo em relação à concorrência e ao mercado.

Segundo Lemos et al. (2000), o processo de inovação é interativo, realizado por meio de agentes sócio-econômicos, caracterizado por diferentes tipos de informações e de conhecimento. Esse processo de interação social ocorre em diferentes níveis empresariais, regionais e locais, sendo realizado por meio de redes de confiança e de capital. Os níveis de interação contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável de um determinado ambiente ou região.

Segundo Becker (2000, p.15), o desenvolvimento sustentável não se resume apenas à uma harmonização entre economia e ecologia e nem mesmo por questões técnicas, mas

corresponde na verdade ao novo paradigma tecno-econômico, fundado na competitividade, entendida esta, não apenas como capacidade de exportação, mas sim como capacidade de atrair investimentos e financiamentos capazes, inclusive de melhorar a qualidade de vida da população, com sustentabilidade.

No conceito de sustentabilidade, três princípios básicos, devem ser observados:

- a) a racionalidade e o uso dos recursos, utilizando informação e conhecimento em produtos e processos;
- b) a valorização da diferença, isto é, identificação das potencialidades e o uso efetivo das mesmas; e
- c) a forma inovadora de governança, em que os esforços do desenvolvimento são baseados na parceria construtiva entre todos os atores do processo, na discussão direta, onde normas e ações são estabelecidas e responsabilidades e competências são definidas. (BOSEN *apud* BELLINI, 2002, p. 18).

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

Um dos pilares de formação (na busca efetiva da competitividade) da União Européia (UE), foi o compromisso com a promoção da coesão territorial, por meio da redução das disparidades econômicas e sociais. A política regional européia, proposta pela UE, objetiva a correção dos desequilíbrios no desenvolvimento, direcionando os fatores econômicos e sociais a garantir, às regiões mais pobres, os ativos necessários ao seu desenvolvimento e à melhoria das condições de vida (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

O conceito de governança, pode ser entendido como um marco de ação para a política regional, que visa a integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente, mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativadas entre os setores públicos e privado, mecanismos coletivos de decisões à respeito das inversões e, instrumentos de políticas de diferentes áreas promotores do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional (DOERR, 1994; AMIM, 1995; HEALEY, 1997 *apud* LAGENDIJK, 1998; EURADA, 2001; GIDDES, 1984; POWELL; SMITH, 1994; WILLIAMSON *apud* ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2000 e OCDE, 1999).

O Estado de Santa Catarina tem como característica singular, as agências de desenvolvimento já implantadas, que têm assumido um papel importante e atual no processo de desenvolvimento do Estado por meio da articulação dos principais atores envolvidos. O Estado foi escolhido para a realização da pesquisa, em decorrência do estágio avançado da experiência de desenvolvimento regional sustentável baseado na visão sistêmica e em redes de relacionamento por meio da construção, de um tecido social de apoio ao desenvolvimento.

A articulação faz-se necessária e depende do comprometimento e da sinergia por parte dos atores envolvidos, para não comprometer o trabalho. Contudo, é necessário estabelecer critérios que garantam a sustentabilidade da rede de desenvolvimento regional, por meio de governança.

O processo de desenvolvimento de uma determinada região, muitas vezes é realizado de maneira isolada, sem sinergia, ocasionando a perda da dinamicidade do processo e um alto custo de transação social. No entanto, falta um mecanismo que promova essa articulação e que garanta essa sustentabilidade na rede de desenvolvimento, constituída pelos mecanismos citados anteriormente.

Portanto, a tese têm como objetivo definir os critérios de governança e verificar sua relevância no processo de articulação das redes de desenvolvimento, promovidos pelas Agências de Desenvolvimento (ADR's de Lages, Grande Florianópolis, Chapecó e Videira), tendo como pano de fundo, a governança em rede.

1.2 PREMISSAS E FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Vários estudos revelam que uma das principais causas da falta de competitividade de uma região é decorrente das ações individualizadas e da ausência de mecanismos de gestão, capazes de integrar e articular políticas para a promoção da competitividade. Muitas ações são constituídas e formadas através de redes frágeis, sem um elevado grau de confiança e de cooperação. A falta de uma política de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento, faz com que certas ações aconteçam de forma desorientada, desconexa e individualizada, comprometendo, assim, toda a efetividade do processo (STAMER, 2001).

A possibilidade de converter o território em um cenário propício para o desenvolvimento, através da potencialização da competitividade, é a base dos modelos de desenvolvimento endógeno, que são influenciados por três fatores: o capital físico, o capital humano e o conhecimento (o progresso técnico), que podem ser objetos de acumulação e de externalidades. O nível de desenvolvimento futuro de cada território (potencial endógeno) estará condicionado pelo nível de acumulação dos três fatores, sendo o capital humano considerado como um dos mais importantes, para a formação das redes direcionadas ao desenvolvimento. (op. cit).

Sabe-se que o estímulo ao desenvolvimento não é papel meramente do governo ou das autoridades locais, mas, sim, de todos os atores envolvidos, como por exemplo: instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos, terceiro setor e outros. A construção de políticas de governança através dos critérios estabelecidos, fortalecerá as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes na região, destacando-se: agências de desenvolvimento, clusters, sistemas regionais de inovação, sob o prisma do tecido social (capital social), para a promoção do desenvolvimento regional e da competitividade.

No Estado de Santa Catarina, existem modelos, programas e mecanismos direcionados à promoção do desenvolvimento regional sustentável, que foram desenvolvidos por diversas instituições e que muitos deles fazem parte de uma política nacional, estadual e até municipal, para a promoção da competitividade.

Participaram desse processo, algumas instituições importantes como: a Federação Catarinense dos Municípios (FECAM); as Associações Comerciais e Industriais (ACI's), o SEBRAE e a FIESC/IEL.

Um dos principais articuladores desse processo, primeiramente, foi a FECAM, fundada em 16 de julho de 1980, que atuou no direcionamento de projetos para atender às necessidades oriundas dos Municípios Associados, além da capacitação dos agentes públicos, consultorias e a elaboração de planos e projetos de desenvolvimento. Mais tarde, foi instituído o Fórum Catarinense de Desenvolvimento (FORUMCAT), de modo a atender as necessidades regionais delimitado pela divisão geo-política da FECAM.

O trabalho desenvolvido pela FECAM, FORUMCAT, IEL e SEBRAE referente às políticas de desenvolvimento para o Estado, tem incentivado a criação das Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), com o objetivo de articular as ações de desenvolvimento entre os atores da rede para a promoção da competitividade.

Desse modo, as ADR's têm assumido atualmente, o processo de desenvolvimento do Estado na articulação dos mecanismos de desenvolvimento envolvidos no processo. O processo de articulação é difícil pela falta de comprometimento e sustentabilidade dos atores envolvidos, ocasionando desconfiança e desarticulação da rede de desenvolvimento.

Faz-se necessário então, identificar quais são os critérios de governança mais adequados para viabilizar políticas e ações que garantam essa sustentabilidade da rede de desenvolvimento regional, neste caso específico do trabalho, as Agências de Desenvolvimento (ADR's) de Santa Catarina.

No entanto, faltam estudos na literatura que consolidem os critérios de governança. Portanto, é importante considerar algumas ações para iniciar o trabalho de pesquisa, como:

- consolidar e discutir os mecanismos de desenvolvimento existentes na literatura; e
- verificar a presença nas experiências de implantação e operação das 04 (quatro) agências de desenvolvimento (ADR de Lages, Grande Florianópolis, Chapecó e Videira).

A sinergia entre os atores da rede, por meio da governança é um processo importante. Acredita-se que a sinergia dos mecanismos constituídos na rede de desenvolvimento dar-se-á através da governança, formando um tecido social de relacionamento.

Os maiores desafios as quais se propõem essa pesquisa, consiste na discussão das seguintes questões: Quais são os critérios de governança? Será que os critérios de governança levantados na literatura, são importantes no processo de articulação das Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina?

Esta consolidação à respeito dos mecanismos de promoção ao desenvolvimento e dos critérios de governança será a grande contribuição para a academia. Para o Estado de Santa Catarina, servirá de base para outros estudos e um melhor entendimento dos critérios de governança por parte das 04 (quatro) ADR's do Estado de Santa Catarina.

1.3 OBJETIVOS

Tomando com base o problema de pesquisa apresentado, os objetivos da pesquisa são:

1.3.1 Objetivo geral

Consolidar os critérios de governança e verificar sua relevância no processo de articulação na rede de desenvolvimento, promovidos pelas 04 (quatro) Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (ADR de Lages, Grande Florianópolis, Videira e Chapecó).

1.3.2 Objetivos específicos

Os principais objetivos específicos discutidos na tese são:

- a) conceituar os mecanismos de desenvolvimento: redes (networking), clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento;
- b) .consolidar os critérios de governança para os mecanismos de desenvolvimento existentes na literatura;
- c) verificar os critérios de governança levantados com os pesquisadores relacionados com o tema de estudo; e
- d) levantar e analisar, os critérios de governança nas 04 Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. que compõem a rede de desenvolvimento.

1.4 ORIGINALIDADE E CONTRIBUIÇÃO

Em função da crescente discussão a respeito dos mecanismos para a promoção do desenvolvimento, por meio das análises das redes, dos clusters, dos sistemas regionais de inovação, dos arranjos produtivos locais, dos sistemas produtivos locais, vários pesquisadores e instituições estão realizando experiências, cada vez mais intensas, no sentido de desenvolver o entorno do seu território.

Estas experiências devem ser compartilhadas e externalizadas através de uma rede de conhecimento, a fim de servir de base, ou ponto de partida, para outros estudos pertinentes.

Muitos estudos a respeito de desenvolvimento regional e local demonstram apenas os principais conceitos relacionados aos mecanismos de desenvolvimento; as principais etapas na formação; a identificação dos atores envolvidos; os modelos de desenvolvimento; de agências de desenvolvimento, mas, existe uma carência de estudos e trabalhos que consolidem e identifiquem quais seriam os critérios de governança utilizados na constituição de uma rede de desenvolvimento, visando a sua sustentabilidade.

O extenso levantamento teórico desta pesquisa, aconteceu nos dois últimos anos da tese, por meio de pesquisas em periódicos, dissertações, teses, artigos publicados por pesquisadores em diversos países como: Grã-Bretanha, Itália, Portugal, Espanha, Estados Unidos, Austrália, Índia, Chile, Nova Zelândia, Suécia, entre outros; visitas técnicas desse pesquisador às Agências de Desenvolvimento e Universidade dos países Itália e Espanha, realizada no ano de 2002; entrevistas à lideranças locais do Estado Santa Catarina, tornando-se inédita a pesquisa realizada.

A partir do “estado da arte” realizado, o estudo permitiu uma consolidação do entendimento de vários pesquisadores e especialistas a respeito de governança e dos mecanismos de promoção do desenvolvimento. O estudo tem como resultado complementar a consolidação dos critérios de governança, através da verificação no processo de articulação das redes de desenvolvimento por parte das Agências de Desenvolvimento, na condução das políticas de desenvolvimento regionais.

As agências de desenvolvimento regional pesquisadas foram escolhidas intencionalmente, em razão da particularidade do envolvimento de cada uma no processo de desenvolvimento do estado, como por exemplo: as características da instituição gestora da

ADR (pública, privada e instituição de ensino), o tempo de atuação e o perfil do superintendente. A escolha final também foi balizada pelas sugestões provenientes da coordenadora do IEL, responsável pelo projeto de implantação das ADR's no Estado.

As ADR's analisadas foram o Instituto Saga, localizado em Chapecó (por ser a mais antiga agência de desenvolvimento criada no Estado); a Agência de Desenvolvimento de Lages (por ser a primeira agência criada pelo PCDRS – SEBRAE/IEL); a Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis (por estar em fase de implantação) e a Agência de Desenvolvimento de Videira (por ser mantida por uma Universidade, diferentemente da situação das demais).

Deste modo, a originalidade do estudo se baseia na não existência de uma consolidação da definição dos mecanismos de desenvolvimento como redes, clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento na literatura nacional e internacional; na discussão dos critérios de governança consolidados pelos pesquisadores e especialistas da área e no relato por parte dos superintendentes das agências de desenvolvimento, pelas suas experiências de implantação e operação e a relevância dos critérios de governança no processo de articulação para a promoção da competitividade e do desenvolvimento regional/local.

Como contribuição, o trabalho busca a consolidação do conceito de governança em redes, suas diretrizes e critérios, bem como a melhor compreensão do papel da agência de desenvolvimento, sua relevância no processo de construção das políticas públicas de desenvolvimento, além de servir de base para futuros trabalhos, direcionadas ao desenvolvimento regional/local. O estudo poderá ser replicado para outros mecanismos de desenvolvimento existentes nos Estados da Federação cujo objetivo seria a promoção da competitividade e do desenvolvimento regional/local.

1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA TESE

A tese de doutorado deverá estar assim estruturada, a fim de facilitar o processo de aprendizagem na obtenção dos resultados e o cumprimento dos objetivos pretendidos.

Fases	Descrição	Cap.
1ª	Introdução e Contextualização. Estado da arte e a consolidação dos conceitos envolvidos no processo:	01
	• Redes / Network	02
	• Clusters	03
	• Desenvolvimento sustentável e competitividade	04
	• Sistemas regionais de Inovação	05
	• Agências de desenvolvimento	06
2ª	Definição da metodologia empregada;	07
	Levantamento dos critérios de governança para sustentabilidade em redes de desenvolvimento; e a discussão dos critérios levantados com os principais pesquisadores e especialistas nacionais	08
3ª	Verificação da relevância no processo de articulação nas redes de desenvolvimento, promovidos pelas Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina; e	09
	Considerações Finais	10



Figura 1: Estrutura da tese

Fonte: o autor

A presente tese está organizada em capítulos seqüenciais, sendo que no primeiro capítulo, aborda-se as principais premissas, estruturação, formulação de problemas, bem como, os objetivos gerais e específicos.

No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão bibliográfica relacionada aos principais conceitos a serem analisados e discutidos, para servir de embasamento técnico-científico na elaboração dos mecanismos adequados para o desenvolvimento de Santa Catarina, começando pela conceituação de redes/network.

No terceiro capítulo, estuda-se um outro mecanismo presente em uma rede de desenvolvimento conhecido por *cluster*, seus modelos, sua importância e alguns exemplos relacionados ao capítulo.

No capítulo quarto, discute-se o desenvolvimento no contexto regional sustentável, como fator de alavancagem competitiva para uma determinada região.

O quinto capítulo, trata da dimensão dos Sistemas Regionais de Inovação, como mais um mecanismo para a promoção do desenvolvimento, através das definições e exemplos que ocorrem em outros países.

O capítulo sexto, aborda-se o aspecto das Agências de Desenvolvimento Regional como um dos fatores da competitividade territorial, presente na promoção e no desenvolvimento da região.

O sétimo capítulo, baseia-se na elaboração da metodologia a ser utilizada e que ajudará na elaboração do modelo de governança

O oitavo capítulo, diz respeito aos critérios que contribuem para sustentabilidade da governança, no contexto social de interatividade dos mecanismos inseridos na rede de desenvolvimento e a discussão com os pesquisadores e especialistas do assunto.

O nono capítulo, está reservado as principais análises de governança nas Agências de Desenvolvimento do Estado Santa Catarina, e, finalmente, o último capítulo, às considerações finais e as principais contribuições desse trabalho na promoção do desenvolvimento do Estado.

1.6 DELIMITAÇÕES

As principais delimitações do trabalho, são enumeradas, como:

- a) a não consideração das redes informais presentes na rede de desenvolvimento, decorrentes da dificuldade na identificação clara dos principais atores e *stakeholders*;
- b) o nível de análise dos critérios de governança aplicados a uma experiência prática, se restringiu apenas ao Estado de Santa Catarina.

CAPITULO 2 - REDES / NETWORK

Deus disse: “Não é bom que o homem fique sozinho” e ele infundiu o espírito societário que determinou a formação primária das redes: a companheira, o matrimônio e a família. (MACHADO; MACHADO, 1999, p.01).

Neste capítulo, será realizado um estudo aprofundado (estado da arte) relacionado à redes (*networks*) que servirá de subsídio para a estruturação e fundamentação do conceito, por meio da pesquisa em relação a sua história; os principais conceitos relacionados; as tipologias existentes; sua importância; o conceito de governança em relação à formação das redes e exemplos existentes a respeito do assunto.

Cada vez mais existe um interesse pela ciência de estudar, empiricamente, ou não, as relações dos entrelaçamentos constituídos pela rede. Existe todo um contexto social para isso, demonstrado pela sociologia em suas pesquisas, na análise das estruturas sociais que influenciam as relações entre empresas e organizações, por meio dos nós.

Com referência a redes, existem pelo menos quatro teorias. A primeira explica a rede como uma estrutura aberta “*anomaly*” comparada com a teoria dos custos transacionais com foco no desenvolvimento e situações relacionais onde as fracas relações são apropriadas para maximizar o aprendizado e a transferência de experiências. A segunda teoria de redes analisa os relacionamentos estratégicos, que desenvolvem mais rapidamente nos planos organizacionais. A terceira é consequência do arranjo moderno da extrema individualização e da tecnologia da informação. E a quarta explica a rede de forma generalizada e a frágil relação entre os atores humanos e não humanos (THRANE; MOURITSEN; JOHANSEN, 2002, p. 01).

Durante as últimas duas décadas, porém houve uma excitação enorme de interesse no papel de redes na economia. Da antropologia, sociologia, ciência política para economia. Harrison (1994) resumiu dizendo que as redes entre empresas é moda no mundo inteiro. As redes provêm três categorias de benefícios: acesso, oportunidade e indicações [...] os nós podem facilitar acessos a determinadas partes que provêm recursos e informações (DOERR-SMITH; POWELL, 2003, p. 1).

Diante da competição globalizada, muitas mudanças ocorreram, obrigando as empresas a se adaptarem a nova realidade, de forma a sustentar sua competitividade em um ambiente globalizado. Em função das mudanças ocorridas, podemos constatar 03 (três) premissas nessa economia denominada transação. A primeira é o fato de que existe uma proliferação das redes de produção global (GPN), focadas na inovação (BORRUS; ERNEST; HAGGGARD, 2000 *apud* ERNST, 2001); a segunda, é que essas redes têm atuado como catalizadoras, no processo de difusão do conhecimento, na percepção de novas oportunidades para a localização de novas indústrias em diversos países; e, por último, referente ao processo da convergência digital, que tem disponibilizado toda a infraestrutura necessária para a

transmissão de voz, vídeo e dados, criando, desta forma, uma nova oportunidade para as empresas aprenderem, trocarem e interagirem seus conhecimentos, em uma rede globalizada.

As empresas inseridas na rede, preferem investir nas suas relações, de modo a fortalecer e solidificar sua vantagem competitiva. Esses investimentos não são tão caros se forem comparados a imobilizações de capital, do ponto de vista do conceito convencional, mas, ao mesmo tempo, possibilita à organização uma chance de alcançar níveis de produção mais desejados. É preciso melhorar e aprimorar as relações, estar atento às transformações, às oportunidades e às estratégias de modo a fazer uso das inovações presentes, caso contrário, uma ruptura desses nós (relacionamentos), ocasionará um alto custo para a organização (TRETAK, 2001).

As redes (*networks*) e suas interações, assumem um papel importante no processo de desenvolvimento de uma determinada região e contribuem para acelerar a competitividade dos atores (*players*) envolvidos no processo por meio das inter-relações.

2.1 CONCEITOS

Historicamente, segundo Cabral (1998, p.779) as redes científicas e tecnológicas sempre existiram normalmente e não apenas como exceção. Intercâmbio de redes de conhecimento entre Escandinávia e Ibero Americano, embora frágil, existe desde o século XVIII. Academias invisíveis tornaram-se visíveis com a fundação das sociedades científicas e a evolução das cartas e diários conhecidos hoje como periódicos científicos.

Inicialmente, alguns sociólogos e antropólogos que estudaram as redes, não levaram em consideração os aspectos econômicos, embora alguns sociólogos industriais como Roy (1954) e Dalto (1959) tenham acentuado o papel das redes informais como um antídoto para a organização formal prática e estrutural (DOERR-SMITH; POWELL, 2003, p.1).

Do ponto de vista não econômico, o conceito de redes, para alguns autores, surgiu em 1953, com o sociólogo Barnes, através de um estudo realizado na Ilha de Parish, na Noruega, intitulado *Fortes the Web of Kinship*, de 1949. Sua visão de rede era percebida pela seguinte justificativa:

a imagem que eu tenho é de que existe uma série de pontos que se juntam em uma linha. Esses pontos são pessoas ou alguns grupos e as linhas indicam pessoas que interagem umas com as outras. Nós podemos, é claro, pensar que os relacionamentos sociais (vidas sociais) são como um tipo de rede. CABRAL (1998) (*apud* GOEDERT, 1999, p. 66).

Outros autores ao analisarem a teoria de redes, do ponto de vista econômico, afirmam que a mesma, teve sua origem nos estudos referentes aos custos de transação de Coase 1937 (recentemente Williamson 1975), ocasionando o fenômeno conhecido como a teoria social. A teoria social é dividida em dois grupos: o primeiro que tenta explicar socialmente os mecanismos de relacionamentos entre empresas ou grupos econômicos (*trading*), e o segundo, que explica a teoria por meio de relacionamento dos grupos com a sociedade, de modo a assegurar os recursos necessários ao seu negócio (RUTASHOBYA, 2003).

Uma outra linha de pesquisa baseado em Tretyak (2001, p.2), afirma que o estudo das redes, tem sua origem em meados de 1970, quando:

um grupo de pesquisa (Industrial Marketing and Purchasing, IMP), englobando cientistas da França, Alemanha, Itália, Suíça e Grã-Bretanha, lançaram um estudo em função a hipótese de que a teoria de marketing existente estava incompleta e que não permitia a identificação e a compreensão de outros aspectos importantes da política industrial mercadológica. A teoria de redes foi estudada por Hagga e Jahansson (1982), Hammarquist (1982); Mattson (1985); Ford (1986); Turnbull e Walla (1986); Torelli (1986) e Hakansson (1982, 1987 e 1989).

Segundo Loiola e Moura (*apud* CÂNDIDO, 2001); Machado e Machado (1999), o sentido etimológico de rede é derivado do latim, cujo significado é: entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, *SPIN's*, *peakbodys*, com aberturas regulares fixadas por malhas, representando uma espécie de rede, onde os fios correspondem às relações entre os atores e organizações.

De acordo com o Dicionário Webster's Collegiate, redes é um substantivo e sua origem é em torno de 1560, que significa: um tecido/pano ou estrutura de cordéis, ou arame ou fios entrelaçados de maneira regular; ou interconectividade de grupos de cadeias ou sistemas; um sistema de computadores, terminais ou *database* conectados por uma linha de comunicação; ou grupo de rádio ou estações de tevês, formando uma rede (KOLEVA;THRANE; MOURITSEN, 2002).

Empiricamente o conceito rede, tem sua origem no latim *rete*, e que estende-se por vários campos (biologia, sociologia, economia, computação.). Ele é contextualizado para aplicações macro, como os grandes programas de desenvolvimento tecnológico, e até para aplicações em nível micro, como os estudos organizacionais. (SALLESFILHO; BONACELLI; MELLO *apud* FRANÇA, 2001, p. 83).

O conceito de redes, do ponto de vista econômico, assume abordagens distintas. O autor Tretyak (2001, p.3), descreve a rede como:

uma coalizão de unidades econômicas especializadas e relacionadas e que tem seus próprios objetivos (empresas independentes e organizações autônomas), sem

qualquer controle hierárquico, sendo porém elementos de um sistema com objetivos comuns entrelaçados por numerosas relações horizontais, e de dependência mútua de troca.

Para Hakanssom (*apud* TRETYAK, 2001), as redes são como um sistema de interações industriais, ou, como um conjunto de agentes os quais são institucionalmente independentes, mas, que executam ações e controles interconectados. As redes são estruturas vivas interconectadas permanentemente no mercado, na produção e está em constante troca com as atividades e os recursos.

Na concepção de Balestrin e Vargas (*apud* FAGGION;BALESTRIN;WEYB, 2002, p. 59), as redes são identificadas através de comprovações e estudos relacionados a:

- a) redes interorganizacionais estudadas por diferentes correntes (positivista ou não) e perspectivas teóricas (economia industrial, estratégia, dependência de recursos, marxistas e críticas, institucional, redes sociais, custos de transação, comportamento organizacional, ecologia populacional, teoria evolucionária e teoria contingencial) permitindo assim uma ampla compreensão do fenômeno;
- b) as redes interorganizacionais são formadas a partir de pressões contingenciais (necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade, flexibilidade e competitividade) e feitas possíveis pela existência de fatores viabilizadores (conectividade, infraestrutura e coerência);
- c) apresentam tributos estratégicos (fluidez, economias relacionais, aprendizagem, economias de escala, acesso a recursos intangíveis, redução dos custos de transação e credibilidade organizacional) que potencializam a performance das empresas em ambiente altamente competitivo;
- d) podem ser classificadas a partir da observação de 04 elementos: (cooperação, hierarquia, contrato e conveniência) possibilitando, desta forma uma ampla variedade de tipologias;
- e) a configuração em rede facilita as PME's a alcançar e manter as vantagens competitivas frente as grandes empresas.

Networks, implica em tipos de relações, conexões/tráfego entre sistemas, sendo considerado, também, como um sistema aberto, com fluxos contínuos e completos de entidades, direcionados de acordo com as necessidades dos atores. Em compensação, a aliança é simplesmente um estado de trabalho, um sistema fechado e excludente (KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002).

Comparando rede com os custos transacionais, Johanson e Mattosson (*apud* KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002), descrevem a rede como um sistema de relação baseado na divisão do trabalho e na dependência da confiança.

Para Achrol e Kotler (*apud* CÂNDIDO, 2001, p. 53) a rede é:

um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos para problemas e projetos de maneira descentralizada numa perspectiva de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no contexto organizacional. Neste sentido, os autores apontam que, a rede caracteriza-se pelo planejamento e controle descentralizado;

pelo foco nos relacionamentos laterais e pela integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigente numa organização.

A rede é uma interconexão de nós, chamados de relações dinâmicas entre empresas e instituições, envolvendo relações e entrelaçamentos que podem ser benéficos ou não, cuja distância entre eles define a tipologia da rede (KOGUT; DOZ;OLK; RING; BURT; EBERS; GULATI; NOHRIA; ECCLES; POWELL *apud* KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002) e (CASTELLS, 2001).

Na visão de alguns autores organizacionais, as redes implicam na gestão estratégica que oferece benefícios os quais são distribuídos e compartilhados pelos demais membros da rede. As redes são importantes relações que se estendem por todas as direções, sem limites definidos ou times de organizações interdependentes, complementadas por suas competências/habilidades, recorrentes de uma complexidade de envolvimento de negócios (RAMU; ASTLEY *apud* KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002).

Segundo Junqueira (*apud* MINHOTO e MARTINS, 2001, p.90), a rede é “*uma proposta de ação, um modo espontâneo de organização, em oposição a uma dimensão formal constituída*”.

Rede é uma parceria voluntária para a realização de um propósito comum. Implica a existência de entes autônomos que movidos por uma idéia, abraçada coletivamente, livremente e mantendo sua própria identidade, articulam-se para realizar objetivos comuns. As redes se tecem através do compartilhamento de interpretações e sentidos e das realizações de ações articuladas pelos parceiros. (INOJOSA *apud* MINHOTO e MARTINS,2001, p. 90).

Boswork e Rosenfeld (*apud* ZALESKI NETO, 2000, p. li), afirmam que uma rede “*envolve uma forma de comportamento associativo entre firmas que as ajudam a expandirem seus mercados, aumentam suas produtividades ou agregação de valores, estimula o aprendizado e melhora suas posições de mercado em longo prazo*”.

O Núcleo de Gestão de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia de Informação, ao estudar os tipo de rede em 1999, compôs um quadro mostrando a evolução dos conceitos de redes, conforme a figura a seguir:

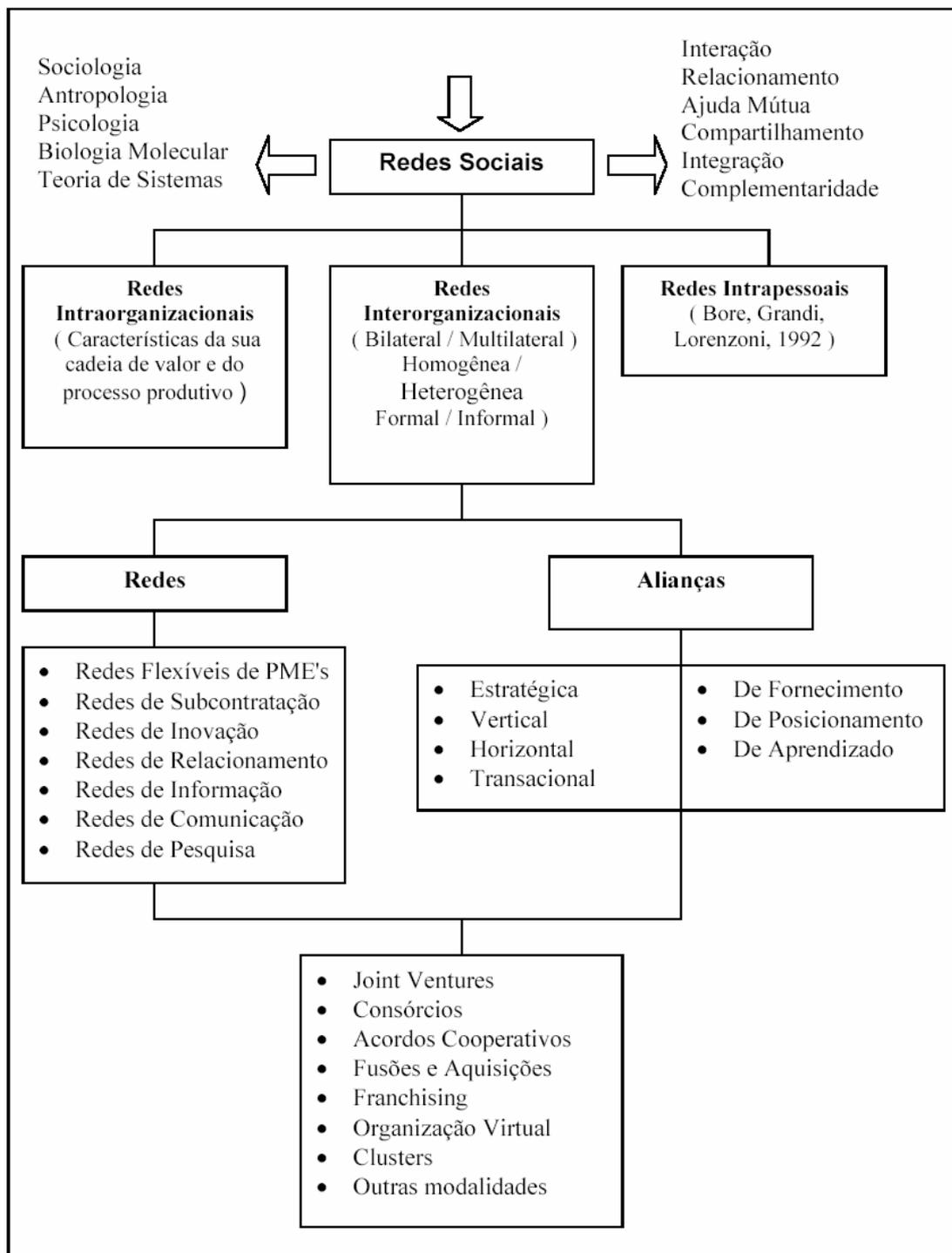


Figura 2: Origem das redes

Fonte: Grupo de pesquisas UFSC/PPGEP/IGTI (1999).

Do ponto de vista governamental, a noção de rede, propõem:

um esquema de interpretação das relações entre o Estado e a sociedade que acentua o caráter horizontal e não hierárquico dessas relações, o caráter relativamente informal das trocas que se dão entre os atores da rede, a ausência de fechamento que autoriza a multiplicação das trocas periféricas e a combinação dos recursos

técnicos (articulados aos saberes dos atores) e de recursos políticos (articulados à posição dos atores no sistema político. (MULLER; SUREL *apud* MINHOTO e MARTINS, 2001, p. 90).

2.2 RAZÕES PARA ATUAR EM REDES E SUA IMPORTÂNCIA

Existem autores que questionam, os resultados a respeito das relações de cooperação, a importância em relação as expectativas iniciais, as diferenças dos valores por parte dos atores da rede, bem como os mecanismos para a aferição desses resultados esperados pelo relacionamento/entrelaçamento, ocasionados pela sua complexidade.

A complexidade cada vez mais acentuada, do ambiente operacional, das tecnologias de produção, do custo de administração desses recursos, associada a insuficiência dos recursos, fazem com que as empresas sejam forçadas a concentrarem-se em suas *core competence*, a fim de minimizar os seus custos e maximizar os lucros.

Independentemente da complexidade, as redes de uma maneira geral, têm como função a difusão de experiências e a integração de recursos, que podem fazer a diferença entre a sobrevivência ou a falência do novo empreendimento STEIER; HELLGREN; STJERNBERG (*apud* KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002).

As razões para atuar em rede na percepção de Bitran (2003), seriam: redução do risco; foco para economia de escala; evitar barreiras legais; *co-option* para competir; facilitar a expansão internacional; transferência de tecnologia e o relacionamento com parceiros de diferentes funções para valorizar a cadeia de valor do processo produtivo.

Os autores Lipnack e Stamps (1996), relacionam outras razões para se trabalhar de forma cooperada, como por exemplo:

- Marketing: marketing e venda em conjunto; pesquisas de mercado; avaliação de necessidades comuns; marca conjunta; e serviços de exportação/ escritórios no exterior;
- Treinamento: conhecimento especializado e habilidades específicas no comércio; habilidades básicas comerciais/profissionais; e habilidades gerais;
- Recursos: aquisições/compras conjuntas; armazenagem/estocagem conjunta; coordenação de fornecedores; equipamentos especializados; e serviços profissionais;

- P & D: desenvolvimento em conjunto de produtos e serviços; desenvolvimento de processos; compartilhamento de pesquisas e inovações; transferência e difusão de tecnologias; e
- Pesquisa: programa conjunto de qualidade; benchmarking; compartilhamento de padrões internos; e certidões de padrões internacionais.

Segundo Amato Neto (2002, p.42), as redes tem como finalidade:

combinar as competências e utilizar know-how de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar os riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizar experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar os recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Do ponto de vista de desenvolvimento de uma região e a busca de uma maior competitividade para as empresas inseridas no processo, as redes possibilitam:

- aumento da qualidade de vida para uma região;
- maior gestão ambiental implantada indiretamente na rede;
- incorporação das empresas em um circuito de transferência de conhecimentos organizacionais de processos e inovações;
- aquisições de compra em conjunto;
- facilidades de internacionalização das PME's;
- maior flexibilidade na obtenção de recursos financeiros;
- redução dos custos de produção e de investimentos em pesquisa;
- aumento da competitividade e da diversidade;
- criação de uma marca em conjunto;
- maior valor agregado;
- novas oportunidades de negócios;
- compartilhamento de informações;
- desenvolvimento em conjunto de processos;
- produtos e serviços;
- oportunidades de parcerias/*joint venture* com empresas de grande porte;
- flexibilidade nas atividades e a organização das unidades produtivas;
- nova forma de gestão e planejamento estratégico nas empresas;
- maior nível educacional;

- acesso a recursos;
- redução dos custos de transação;
- especialização; e
- aumento de barganha. (GOEDERT,1999); (ALVAREZ, SILVA; PROENÇA, 2002).

A formação de uma nova organização das atividades e agentes sócios-econômicos em rede proporcionaram resultados tão melhores para o desenvolvimento regional, quanto mais complexas, incertas e interativas forem as transações envolvidas, entre as quais, destacam-se: as transações relacionadas com o desenvolvimento e a transferência de tecnologia, pois os mercados são condutores ineficientes para a difusão da informação e do conhecimento (PINHO; CÔRTEZ; FERNANDES, 2003, p. 5).

A formação das relações interorganizacionais (IOR's), tem como propósitos: transferência, intercâmbio, desenvolvimento ou produção de tecnologias; desenvolvimento de novos materiais; produtos ou informação. As relações não necessariamente implicam em ganhos monetários, mas poderá influenciar o desenvolvimento sócio-econômico de uma região, preservar a função ecológica e aumentar a qualidade de vida, dos indivíduos pertencentes à rede (GOEDERT,1999); (SMITH,2003).

2.3 TIPOLOGIAS DE REDES

Segundo os atores Hakansson e Snehota (*apud* KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002), as redes podem variar de acordo com as atividades das relações, dos recursos dos nós e dos acordos entre os atores envolvidos.

Muitos atores como por exemplo: Grandori e Soda,1995; Rosenfeld,1996; Hage e Alter,1997; Oliver e Ebers; Blankenburg e Johanson,1992; Pedersen,1996; Ritter,2000; Uzzi,1997; Holmen,2001, tem estudado as tipologias de redes inter-organizacionais, o mais importante é identificar o nível de comprometimento em que a rede se encontra e qual o grau de interconectividade estabelecido entre os nós da rede (MILLARD,HOOPE; STUBBS, 2001).

Outro detalhe importante, é que existem similaridades entre os termos e tipologias, principalmente entre redes e alianças (cooperação), mas o que poderá diferenciar é a

discussão a respeito do processo de difusão da inovação (HAGE; ALTER *apud* MILLARD;HOOPE; STUBBS, 2001).

A tipologia de Grandori e Soda (1995), é baseada nas redes sociais que incluem desde a formalização de grupos de diretoria, distritos industriais, sub contratações e redes burocráticas, cuja formalização dar-se-á através de acordos formais, associações (trade ou consórcios) e outros tipos.

Rosenfeld (1996), descreve as redes como **redes fortes**, que envolvem atividades com produção em conjunto ou mercadológicas ou **redes fracas**, focadas em atividades, trocas de informação e treinamentos com baixo grau de interatividade (MILLARD;HOOPE; STUBBS, 2001).

De acordo com Amato Neto (2000), as redes podem ser classificadas em: **redes verticais de cooperação** e **redes horizontais**. A primeira, composta por empresas que realizam atividades em diferentes elos da cadeia produtiva, a segunda por relações entre as empresas de um mesmo setor, influenciada pela dificuldade em partilhar os recursos escassos de produção, em atender internamente e externamente o mercado e lançar ou manter um produto.

No estudo realizado por Ernest (*apud* CÂNDIDO, 2001), revela que existem 05 (cinco) tipos diferentes de organização, que podem ser classificadas em: redes de fornecedores; redes de produtores; redes de clientes; redes de coalizões-padrão e redes de cooperação tecnológica.

Já Garafoli (*apud* CÂNDIDO, 2001), classifica as redes em: redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas; centralizadas; laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas (Distritos Industriais) e laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).

A escola IMP, segundo Treatyak (2001), categoriza as redes em:

- a) **rede interna**: hierarquização baixa, fazendo com que a empresa esteja mais aberta para o mercado;
- b) **redes verticais**: aumentam sua produtividade de ligações periodicamente dependentes, por estabelecer várias formas de cooperação entre empresas especializadas independentes;
- c) **redes inter-mercados**: que fortalecem os seus relacionamentos horizontalmente entre setores; e

d) **redes de consumidores:** que levam em consideração os consumidores.

Grabher (1993), sugere como uma das possíveis tipologias de rede inter-organizações as alianças setoriais, as cadeias produtivas e os links regionais. Esses links seriam a disseminação da informação no ambiente (MILLARD;HOOPE; STUBBS, 2001).

A crescente volatilidade dos mercados, a fragmentação da demanda e a redução do ciclo de vida dos produtos exigiram uma forma mais flexível de organizar a produção. Dessa forma, Piore e Sabel (1984), desenvolveram uma tese tratando desse fato, introduzindo os conceitos de flexibilidade da produção e de organização, marcados por um período de transição de um paradigma hegemônico de organização da produção: o sistema fordista (produção em massa), para um novo conceito de especialização flexível e acumulação flexível. Podemos citar alguns atores coadjuvantes que pesquisaram as redes flexíveis como: Scott ; Storper; Hisrt e Zeitlin; Pyke, Becattini e Sengenberger.

Para Zaleski Neto (2000), as redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo. A rede em si desenvolve-se em torno de um núcleo, que segundo o autor a rede é temporária e é fundamentada no princípio da manufatura flexível.

Alvarez, Silva e Proença (2002, p. 02), definem estas redes como:

um conjunto de organizações independentes ligadas entre si por laços mútuos não estritamente contratuais/formais ao longo prazo, que comungam de objetivos/interesses comuns e desenvolvem ações coordenadas/conjuntas que se repetem e envolvem ao longo do tempo, compartilhando riscos e recursos e efetuando “apostas coletivas”.

Resumindo, a rede flexível, têm como objetivo, atender a manufatura através das atividades coordenadas conjuntamente com outras organizações, a fim de diminuir o envolvimento de riscos no processo.

Um outro tipo de rede é denominado de redes de inovação, que de acordo com Mota (2003, p.7), as redes de inovação são:

um conjunto coordenado de atores heterogêneos que participam conjuntamente da concepção, elaboração, produção e difusão de processos de produção de bens e serviços que serão transacionados.

ou

as redes de inovação para PME's trazem para as empresas toda a base tecnológica existente no mercado, aumentando a produtividade e a qualidade de seus produtos, serviços e o meio ambiente. Funcionam, na sua estrutura mínima, como uma *joint*

venture entre as empresas participantes, com vistas à redução de custos de desenvolvimento, implementação de novas tecnologias e à criação de infraestrutura comum de suporte à inovação. Pode corresponder à valorização do produto ou da cadeia produtiva.(GOEDERT, 1999, p. 109).

Segundo Alvarez, Silva e Proença (2002), as redes podem ser classificadas também em 03 (três) aspectos:

- a) **sua composição:** redes homogêneas (formado por nós de uma mesma natureza, como por exemplo: uma empresa exportadora de calçados) e heterogêneas (organizações que desenvolvem atividades distintas, possuem recursos e objetivos diferenciados, como por exemplo: consórcio de pesquisa, empresas de software);
- b) **por coordenação:** a coordenação é exercida pelo nó central ou não;
- c) **seu formato:** os contatos passam por um único nó (espécie de hub); ou todos os nós relacionam-se entre si formando uma teia;
- d) **grau de centralização ou simetria:** sendo que todos os participantes compartilham da mesma decisão; e
- e) **grau de formalização:** (GRANDORI; SODA, 1995):
 - **redes sociais:** são regidos por instrumentos formais, baseados em laços sociais. Nestas redes não há a constituição de um novo nó em função dos relacionamentos estabelecidos. Como exemplo de redes sociais simétricas podemos citar os distritos industriais (DI) e assimétricos o arranjo produtivo da Benetton;
 - **redes burocráticas:** existem regras e condições a serem seguidas para o relacionamento entre os nós. Exemplos de redes burocráticas simétricas: as associações comerciais e, assimétricas, as franquias, as redes de incubadoras e os parques tecnológicos (AMATO NETO, 2000); (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002); e
 - **redes proprietárias:** existem instrumentos formais/legais que dispõem sobre a alocação dos recursos e a propriedade dos nós. De acordo com Amato Neto (2000), um exemplo de redes de propriedade simétrica seriam as *joint-venture*, sistemas de produção com alto valor tecnológico; já as redes proprietárias assimétricas seriam as associações do tipo *capital venture* / capital de risco.

Lipnack e Stamps, (1996) dividem as redes interorganizacionais em 05 (cinco) grandes níveis, conforme a figura abaixo:



Figura 3: Tipologia de Lipnack e Stamps

Fonte: Lipnack e Stamps (1996).

O primeiro nível: encontram-se as redes de pequenos grupos chamadas de equipes de poder decisório – atuam em partes administráveis de trabalho e assumem responsabilidade compartilhada pelos resultados obtidos. Círculos de estudo: associações voluntárias baseadas na participação de colegas, para soluções de problemas e melhoramento de processo e equipes de topo (LIPNACK;STAMPS, 1996).

O segundo nível pode-se denominar de grande organização, composta pelas equipes interfuncionais (forma popular de grupos de duração temporária nas grandes empresas); pelos agrupamentos (ênfatisam a independência administrativa, caracterizando as redes nesse patamar); e pelos sistemas sócio-técnicos (grupos de trabalho de alta performance, podem referir-se a uma pequena equipe de alto valor; a uma instalação manufatureira completa, ou até mesmo a uma determinada empresa como um todo) (op. cit. p.104-105).

O nível intermediário denominado de Empreendimento, constituído por: organização kaizen: melhoramento contínuo que envolve a todos, alcançando desde a área de produção da empresa até as alianças externas; mercados internos (mecanismos com uma diversidade políticas e procedimentos burocráticos); redes de serviços e empresas centrais (“*core firms*”) atuam parte em nível de empreendimento e parte em no nível de aliança. Utilizam os

mercados externos para simplificar suas relações com um determinado número de fornecedores e distribuidores (LIPNACK; STAMPS, 1996, p. 122).

No penúltimo nível, as alianças, compostas por *joint-ventures*; alianças estratégicas e redes flexíveis. Neste nível cada um faz contribuições que são respeitadas pelo outro, e cada um dos parceiros entende do negócio (LIPNACK; STAMPS, 1996, p.132 - 133); e

No último nível, o megagrupo econômico: talvez os megagrupos econômicos mais conhecidos sejam os “*keiretsu*” japoneses: sociedades de negócios que dominam o país e grande parte da economia mundial. Os “*keiretsu*” são precursores de vastos complexos empresariais e alianças. Esses vínculos nipônicos são caracterizados por um alto grau de estabilidade, cuja capacidade para coordenar inovações e estratégias explica a competitividade demonstrada pelos seus membros, frente às empresas ocidentais, mediante o modelo tradicional de relações pontuais de mercado (ARIAS, 2003).

Em relação ao megagrupo, destaca-se, também, as geografias voluntárias (grandes e ativas concentrações, com centenas e milhares de empresas, constituindo e reconstituindo relacionamentos empresariais numa mesma e ampla região ou num mesmo setor) e o desenvolvimento econômico para pequenas e médias empresas. Enquanto os sucessos de redes flexíveis individuais são apenas recompensadores para as partes envolvidas, sua realidade é sentida apenas quando as empresas começam a se interorganizar em grande escala (LIPNACK; STAMPS, 1996, p.139).

O autor Pakman (*apud* MINHOTO e MARTINS, 2001) classifica as redes em: rede informal (um conjunto de interações espontâneas, passíveis de descrição) e rede formal refere-se ao propósito de organizar as interações de modo mais evidente, traçando uma fronteira ou limite, conforme o quadro abaixo.

	Campo Interpessoal	Campo Movimentos Sociais	Campo Estado/Políticas Públicas	Campo Produção / Circulação
Atores	Indivíduos	ONG, organizações populares, grupos, atores, políticos, associações, profissionais, sindicatos , etc.	Agências governamentais, governos locais e outros níveis	Agentes econômicos produtores, fornecedores, usuários etc.
	Informalidade	Informalidade/pouca formalidade	Formalidade /informalidade	Formalidade /informalidade
	Interesses e valores comuns	Interesses e projetos políticos/culturais coletivos	Problemas, ações, projetos concretos e getão de processos complexos	Interesses e projetos precisos

(continua)

(continuação)

	Campo Interpessoal	Campo Movimentos Sociais	Campo Estado/Políticas Públicas	Campo Produção / Circulação
Características	Troca/ajuda mútua	Mobilização de recursos/intercâmbio	Associação de recursos/intercâmbio	Troca, associação de recursos, intercâmbio, aprendizado
	Confiança/cumplidade	Solidariedade/cooperação/conflito	Cooperação/reconhecimento de competências/respeito mútuo/conflito.	Reciprocidade/cooperação/confiança/competição
	Interações horizontais	Interações horizontais	Centro animador, operador, catalisador; hierarquia/não hierarquia	Empresa focal, liderança/hierarquia/não hierarquia.
	Mudanças/flutuações	Mudanças/ flutuações	Efêmero/grupo definido	Flexibilidade/longo prazo
	Engajamento voluntário	Engajamento voluntário	Adesão por competência/interesse	Adesão por competência/contingência
	Racionalidade comunicativa/instrumental	Racionalidade comunicativa/instrumental	Racionalidade instrumental/comunicativa	Racionalidade instrumental/comunicativa

Quadro 1: Noções associadas ao conceito de rede

Fonte: Minhoto e Martins (2001).

As noções associadas ao conceito de rede foram identificadas por Loiola e Moura em 04 (quatro) campos: no âmbito interpessoal; nos movimentos sociais; no Estado e nos negócios. O primeiro refere-se a ajuda mútua ao indivíduo por meio de relações, através do interesse em compartilhamento e de situações vivenciadas em agrupamentos ou localidades. Como exemplo: as redes submersas, as redes de comunicação, as redes naturais. O segundo grupo, relaciona-se à articulação e interação entre organizações, indivíduos e grupos vinculados aos movimentos reivindicatórios, através de projetos coletivos e das políticas públicas. No âmbito do Estado, as redes representam a articulação entre as agências governamentais e/ou desta com as redes sociais, conhecidas também como redes sócio-governamentais e redes locais de inserção. Por último, do ponto de vista negócios, as redes assumem o papel intermediário entre empresa e mercado, levando em conta à superação do princípio da hierarquia flexível, como por exemplo, as redes de inovação, as redes sistêmicas, redes estratégicas, redes voluntárias e não formais. (MINHOTO e MARTINS,2001).

2.4 ESTRUTURAÇÃO E O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

A rede de Hakansson's (1987) é caracterizada pelos níveis de agregação compostos por: indivíduos; departamentos e organizações; dimensão de análise: (relacionamentos e atores, atividades, recursos e o conhecimento gerado na rede) e por fim os pólos ou núcleos e dinâmicos: classificados como científico (produz conhecimento), técnico-industrial (conhecimento incorporado – artefatos, protótipos) e pelo mercado (produção, comercialização e consumo) todos eles interligados pelo *gatekeeper* (CABRAL, 1998).

McClure (*apud* GROSSER, 1991) constatou que apesar desses indivíduos receberem variadas denominações - *gatekeeper*, agente de mudança, *boundary spanning*, *experts*, mobilizador, entre outros – todos têm em comum, entre outras características, onde obter informações e filtrá-las. (FRANÇA, 2001, p. 71).

As etapas para a implantação de rede contemplam, de acordo com Goedert (1999):

- a) a adoção de diretrizes para a formação de rede de inovação;
- b) o diagnóstico;
- c) o mapeamento e estruturação da rede de inovação;
- d) a manutenção da rede;
- e) o monitoramento e a avaliação; e
- f) os resultados esperados.

Na análise de França (2001, p.110) o processo de formação de uma rede, contempla 04 (quatro) etapas:

- 1. Diagnóstico organizacional e interorganizacional:** refere-se ao levantamento interno das características tecnológicas e organizacionais, e externamente das características das organizações que darão suporte ao processo de difusão;
- 2. Mapeamento e conexão dos “nós” à Rede:** envolve a estruturação da própria rede, com a definição dos relacionamentos, das competências e atribuições dos nós e do estabelecimento dos padrões de comunicação intra e extra-organizacional. Nesta etapa são definidos, também, os parâmetros para avaliação e monitoramento;
- 3. Implantação e Manutenção:** refere-se à ação efetivada dos processos anteriormente definidos. Nesta etapa, as atividades são colocadas em prática. A rede, oficialmente, está aberta aos usuários e parceiros. O agente de mudança começa a interagir com o setor produtivo ativando o entrelaçamento com os componentes da rede. O entrelaçamento será positivo, se houver o processo de transferência de tecnologia, e negativo se o processo não ocorrer; e
- 4. Monitoramento e Avaliação dos resultados:** a rede é monitorada e avaliada constantemente pelo agente de mudança para medir o grau de entrelaçamentos gerados; o grau de satisfação dos usuários, quando do entrelaçamento positivo; as causas dos entrelaçamentos negativos e possíveis alternativas para soluções, bem como se a rede está atendendo aos interesses e às necessidades dos atores envolvidos.

Segundo Baker (2002), existem duas variáveis que estimulam a formação de parcerias: motivação e facilitação. Os fatores motivacionais, seriam:

- ter acesso ao *know-how* e o estímulo da troca de conhecimento e da aprendizagem;
- imitar os grandes competidores, massas e acompanhar a velocidade das mudanças;
- obter a complementariedade das competências;
- administrar os riscos e as incertezas; e
- aperfeiçoar a flexibilidade e a adaptação.

Os fatores facilitadores seriam: posição organizacional e reputação; confiança; comunicação tecnológica e internet e o governo, no aspecto regulatório.

Um dos requisitos básicos para a formação de redes é descrito também por aspectos culturais, como: **cultura de confiança**: aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas; **cultura de competência**: questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e **cultura da tecnologia de informação**: agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento (AMATO NETO, 2003).

Na visão de Minhoto e Martins (2001, p. 92), existem alguns pré requisitos para a formação de redes, tais como:

- a) no plano societal, a preexistência de um conjunto de organizações e/ou associações criadas para a consecução de propósitos específicos;
- b) no plano estatal, a preexistência de um conjunto de órgãos instituídos para a consecução de propósitos específicos, distribuídos por esferas e setores de governo relativamente estanques;
- c) situações, problemas complexas identificadas, cujo enfrentamento requer intervenção por agente intersetorial ou interorganizacional;
- d) formação de uma articulação visando a formas de atuação conjunta à cooperação de diversos esforços principalmente voltados a enfrentamento da situação problema, em prejuízo da autonomia de cada uma das unidades integrantes da rede; e
- e) manutenção da identidade e prosseguimento das atividades específicas de cada unidade integrante da rede.

O Observatório das PMEs Europeias (2002), relatou que o estabelecimento de redes para as empresas permitiu o compartilhamento de conhecimento, de custos e de risco, mas em compensação, identificaram algumas barreiras para a formação como:

- a) visão de curto prazo e obtenção de resultados rápidos e objetivos, principalmente pela micro-empresa;
- b) o estabelecimento de redes é em geral um processo demorado, sendo que os resultados não são visíveis de imediato. No sentido de minimizar os esforços, os

processos de cooperação são simplificados e desenvolvidos com um número reduzido de parceiros;

- c) difícil equilíbrio entre a confidencialidade (esconder a informação) e compartilhamento do conhecimento e informação; e
- d) as autoridades públicas tentam estimular a cooperação e o funcionamento em rede entre PME e grandes empresas, através dos centros de conhecimentos.

Mais especificamente, as redes flexíveis têm um ciclo de vida, definido por 06 (seis) passos:

1. identificação de uma oportunidade no mercado;
2. elaboração de projetos de produto por um grupo de firmas, para começar a produzi-lo;
3. comunicação entre os membros da rede de forma clara durante o processo;
4. identificação pela rede do produto, quando não é mais bem aceito no mercado deixando de ser lucrativo;
5. desmobilização da rede;
6. participação das firmas sobre o que aprenderam com e sobre os parceiros e os processos para se prepararem para a formação de uma nova rede de sucesso. (ZALESKI NETO, 2000, p. 63).

Nota-se que existem diferentes classificações e categorizações para a formação das redes. Desta forma, a formação de *core competence* na rede é integrada com o processo de agregação de valor, destacando-se: a competência tecnológica, a humana, a econômica e a competência social.

2.5 MODELOS DE REDES

Não existe uma forma ideal de rede, o importante é que exista uma estabilidade e flexibilidade da rede, e ao mesmo tempo, uma forte confiança entre os nós, através da comunicação frequente. (PALMER; TODD, 2003).

2.5.1 Modelo de Tretayk

O modelo de Tretayk baseou-se em estudos empíricos a respeito das relações econômicas específicas com o mercado. Tendo começado a estudar as relações através do par (comprador-vendedor) constatou-se a necessidade de se comercializar através dos sistemas de

relações, que afetam direta ou indiretamente os resultados, produzindo as chamadas relações fracas e fortes, introduzidas pelos pesquisadores Tichin e Fombruck em 1978.

A figura abaixo representa um modelo de rede, onde os participantes controlam os recursos comprometidos com as atividades. Exemplos numerosos demonstram que as relações entre os participantes vão além do ato de comprar e vender. Incluem a troca de informações, capacidades, estratégias industriais e logísticas para o desenvolvimento das empresas participantes. Dessa forma:

- 1) os agentes controlam recursos independentes ou de forma articulada sobre os recursos da rede;
- 2) os agentes executam atividades e possuem uma certa quantia de conhecimento sobre os vários tipos de atividades; e
- 3) as atividades unem os recursos, as atividades e os agentes.

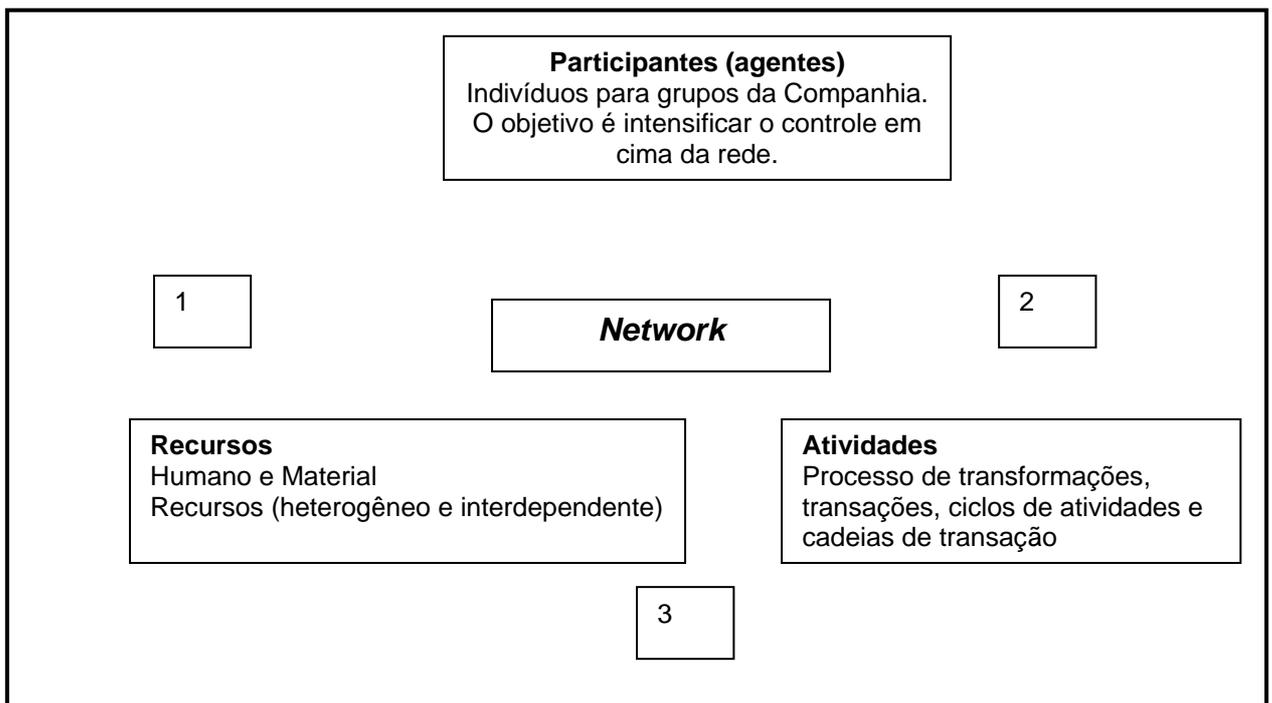


Figura 4: Modelo de rede de Tretayk

Fonte: Tretayk (2001, p. 5)

Na concepção de Hakansson e Snehota (*apud* TRETAYK, 2001, p.6), existem alguns pré-requisitos para a implantação deste modelo:

- a) em um negócio industrial o comportamento organizacional depende freqüentemente da presença de um número limitado de parceiros, que conhecem seus próprios objetivos;
- b) este corpo de parceiros a organização estabelece relações permanentes que representam uma certa forma de realização de um processo de troca. Tal

- interação torna possível acumular e fazer uso dos parceiros, recursos e ao mesmo tempo unir as suas atividades em um único todo;
- c) o potencial de produção de cada organização dentro da rede, desenvolvida pelas ligações ao sistemas de relações com a outra organização, através da agregação. Assim, a organização pode ser percebida por suas relações com os outros parceiros dentro da rede; e
 - d) como a anterior condição é válida para os outros parceiros, atividades de cada um deles estão incorporadas no sistema e são governadas pela rede inteira.

Sendo assim, existem limites entre os processo das ligações entre os parceiros. Os meios de aproximação da rede dependem de definições estratégicas que muitas vezes são variáveis controláveis e incontroláveis, (fatores externos). Dependência é a base para relações de poder. A administração desse poder na rede é essencial para reter a *manoeuvrability*.

2.5.2 Modelo de França

O modelo proposto por França (2001), representa a interação entre universidade e empresa através da disseminação da inovação tecnológica. Os atores da rede seriam: universidades que detém os recursos de pessoal especializado, o conhecimento e todo o suporte técnico operacional para fornecer o apoio necessário à rede; os agentes de mudança: conhecidos como agenciador que atuará como catalizador na formação dos nós da rede e tem como atribuição diagnosticar os problemas, captar os recursos necessários e facilitar o acesso das empresas às inovações.



Figura 5: Modelo de rede de difusão Universidade e Empresa.

Fonte: França (2001, p.105)

O modelo descrito acima, baseia-se no modelo de difusão de Rogers (1995), onde o autor faz distinção entre os processos centralizados que dominaram até certo período, o

pensamento de acadêmicos, políticos e agentes de mudança. Propunha-se que o processo de inovação originava-se em alguma fonte especializada e que se difundia para os usuários em potencial. Já a difusão descentralizada leva em conta os níveis operacionais do sistema, que se espalham horizontalmente por uma rede de parcerias num tecido social, conforme a quadro abaixo:

Características dos Sistemas de Difusão	Sistemas de Difusão Centralizados	Sistemas de Difusão Descentralizados
1. Grau de centralização na tomada de decisão e poder	Controle total de decisões por administradores do governo nacional e técnicos especialistas no assunto.	Ampla compartilhamento de poder e controle entre os membros de sistema de difusão; controle do cliente por sistemas locais; muita difusão é espontânea e não planejada
2. Direção da difusão	Difusão <i>top-down</i> (do topo para baixo) de especialistas para usuários locais de inovações.	Difusão parceira de inovações através de redes horizontais.

Quadro 2: Características dos sistemas de difusão centralizados e descentralizados de Rogers (1995)

Fonte França (2001, p.88).

2.5.3 Modelo de Goedert e Abreu

O modelo apresentado pelos autores, representa um estudo exploratório realizado no setor apícola catarinense, no sentido de estimular o processo da inovação tecnológica na rede, de forma a fomentar a competitividade do setor.

A rede é composta por grupos de apicultores interligados com outros grupos de atores, destacando-se: universidades, grandes empresas, banco de fomento, grupos de pesquisa, organizações não governamentais (ONG's), empresas apícolas no sentido de buscar a interação e o relacionamento necessário para alavancagem da atividade. O papel assumido pelo *gatekeeping* é o de manter a rede sempre nutrida de informações necessárias, além de articular o processo da busca efetiva do conhecimento.

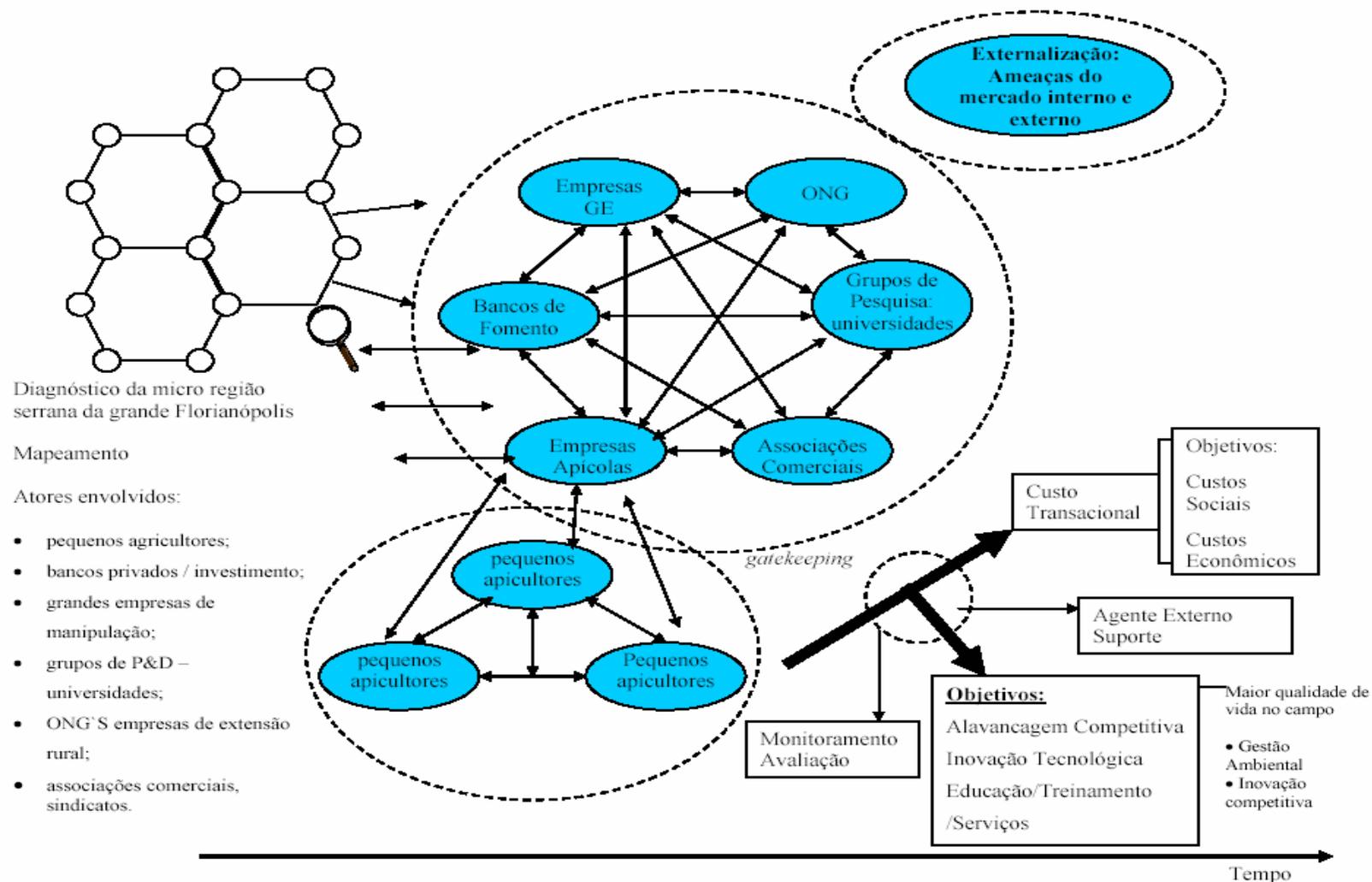


Figura 6: Modelo de redes de inovação para PME's

Fonte: Goedert e Abreu (1999, p.133).

2.5.4 Modelo de Ernst e Kin – Global Production Networks (GPN)

A concepção de *Global Production Networks* (GPN), é relacionada às transações intra-empresas e inter-empresas ligadas a suas subsidiárias, afiliadas, ou joint-ventures com a sua cadeia de suprimentos, de subcontratações, de fornecedores, formando as alianças estratégicas. Organizações como a IBM e Intel são exemplos que utilizam esse modelo para ter facilidades de penetração em importantes mercados, conforme a figura abaixo:

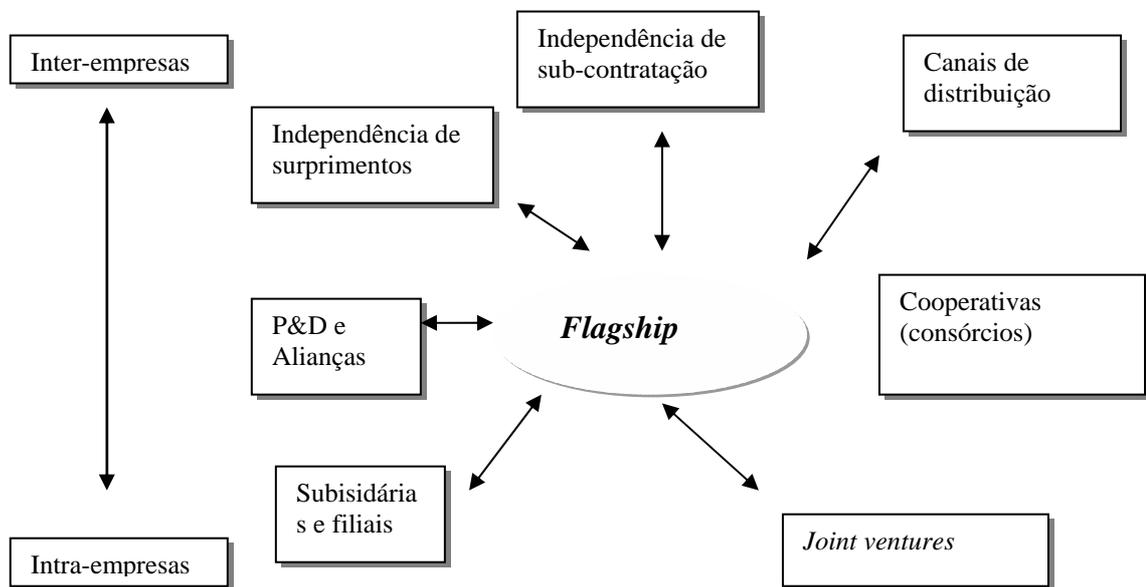


Figura 7: Modelo de Redes de Ernest e Kin

Fonte: Ernest e Kin (2001)

A inclusão dos clusters no GPN cria novas oportunidades à difusão do conhecimento para fornecimento local e que poderia ser um catalizador para a formação. Casos como esses são perfeitamente encontrados nas indústrias eletrônicas, como é o caso da fabricação do Hard Disk Drive (HDD). Basicamente, em 1980, toda a produção era concentrada nos Estados Unidos. Atualmente apenas 1% tem origem nos EUA, enquanto que 70% provêm do Sul Asiático. Metade dos HDD produzidos vem de Singapura, do que do resto das regiões concentradas na Malásia, Tailândia e Filipinas. A indústria Seagate tem 22 plantas industriais em todo o mundo: 14 destas plantas (64%) estão localizadas na Ásia..

Existem na concepção de Ernst e Kim (2001) dois tipos de GPN (flagship), o primeiro conhecido por *Brand Leaders* (BL - marca líder) como o caso da Cisco, GE, IBM, COMPAQ ou DELL; e a segunda chamada de Contratos de Manufaturas (CM), como por exemplo: a Solectron ou Flextronics, cuja integração na rede dar-se-á através do *supply chain* para as BL.

Diante dessa análise, existem duas premissas que permeiam as organizações na troca do conhecimento na rede.

O primeiro é que flagship necessitam transferir tecnologia e administrar conhecimento para o suprimento local. Para isto, faz-se necessário o aprimoramento tecnológico e o desenvolvimento de habilidades específicas para a rede. Segundo, é preciso que a rede tenha a capacidade de incentivar as flagships a transferir mais conhecimentos sofisticados, incluindo engenharia, produtos e desenvolvimento de processos. Como reflexo, demanda o aumento da competitividade local. (ERNST; KIN, 2001).

2.5.5 Modelo de Dickson e Hadjimanolis

Na concepção desses dois autores existem dois modelos para serem trabalhados. O primeiro modelo baseia-se na **rede estratégica local**, onde as relações na rede são baseadas na confiança e no nível de cooperação entre as empresas locais. Esses tipos de relações ocorrem verticalmente, através da colaboração com suprimentos de componentes, matérias-primas e distribuição; e, horizontalmente, colaboração de empresas do mesmo segmento e competidores ou, lateralmente, com empresas de diferentes segmentos, instituições de tecnologia e etc e, o segundo modelo, baseia-se na **auto eficiência local** (oposto ao primeiro modelo).

2.5.6 Modelo de Rutshoyba, Allan e Jaensson

Este modelo identifica as principais variáveis do processo em rede e explica suas principais relações. Esse modelo analítico dominou a literatura de rede recentemente. Os principais elementos desse modelo seriam:

- **laços entre atores:** executam as atividades de controle dos recursos. Considerando que nenhum negócio é uma ilha, cada ator é embutido em uma rede mais forte, as relações de troca são baseadas em confiança, permitindo ter acesso a recursos de outros atores da rede. Dessa forma, aumenta o fluxo de informações reduzindo a incerteza. Quanto maior

for os laços entre atores das PME's e *stakeholders*, melhor será o desempenho da empresa;

- **recurso compartilhado:** representa a condução necessária para qualquer atividade. O controle destes recursos na rede poderá ser realizado de forma direta ou indireta. Se a empresa na rede souber administrar os recursos através da governança, poderá adquirir vantagens competitivas, através das competências e capacidades. Quanto maior for o envolvimento dos atores no compartilhamento dos recursos e atividades melhor será a performance das empresas; e
- **ligações de atividades** por meio do processo de comunicação e de transação. Quanto maior for o número de ligações entre atores, melhor será seu desempenho (SORENSEN, REVE *apud* RUTSHOYBA; ALLAN; JAENSSON, 2003).

A figura 08 demonstra o envolvimento das PME's na rede, através de três principais elementos:

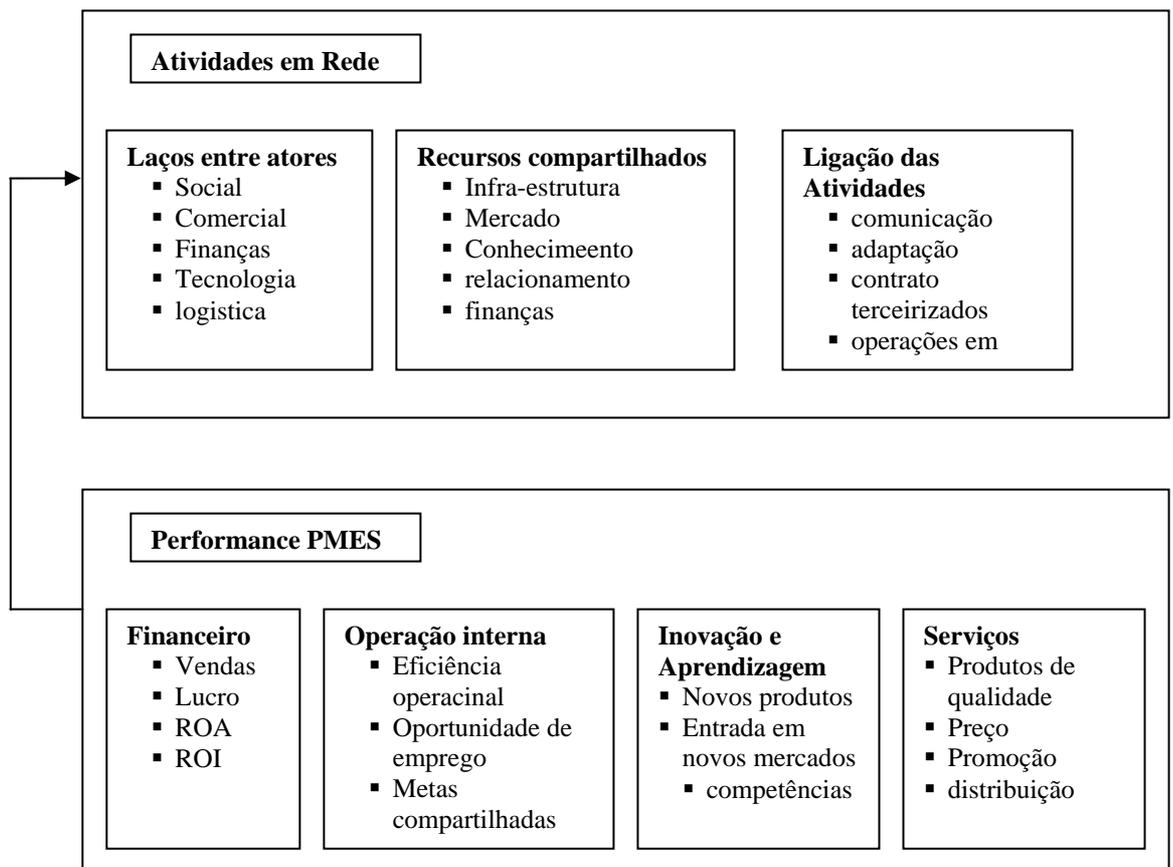


Figura 8: Modelo de rede proposto por Rushoyba; Allan e Jaensson

Fonte: Rutshoyba, Allan e Jaensson (2003, p. 09).

2.5.7 Modelo de Lanbadaso e Mouton

O modelo de Lanbadaso e Mouton (2002), inclui: a criação de cluster por meio de uma rede de cooperação; as novas políticas públicas de promoção ao empreendedorismo; as incubadoras através do fornecimento de serviços avançados destacando-se: modelos de gestão, treinamentos, ferramentas para a sociedade de informação, apoio financeiro a sustentabilidade da rede e as universidades focadas no desenvolvimento das PME's e da região em que ela esteja inserida.

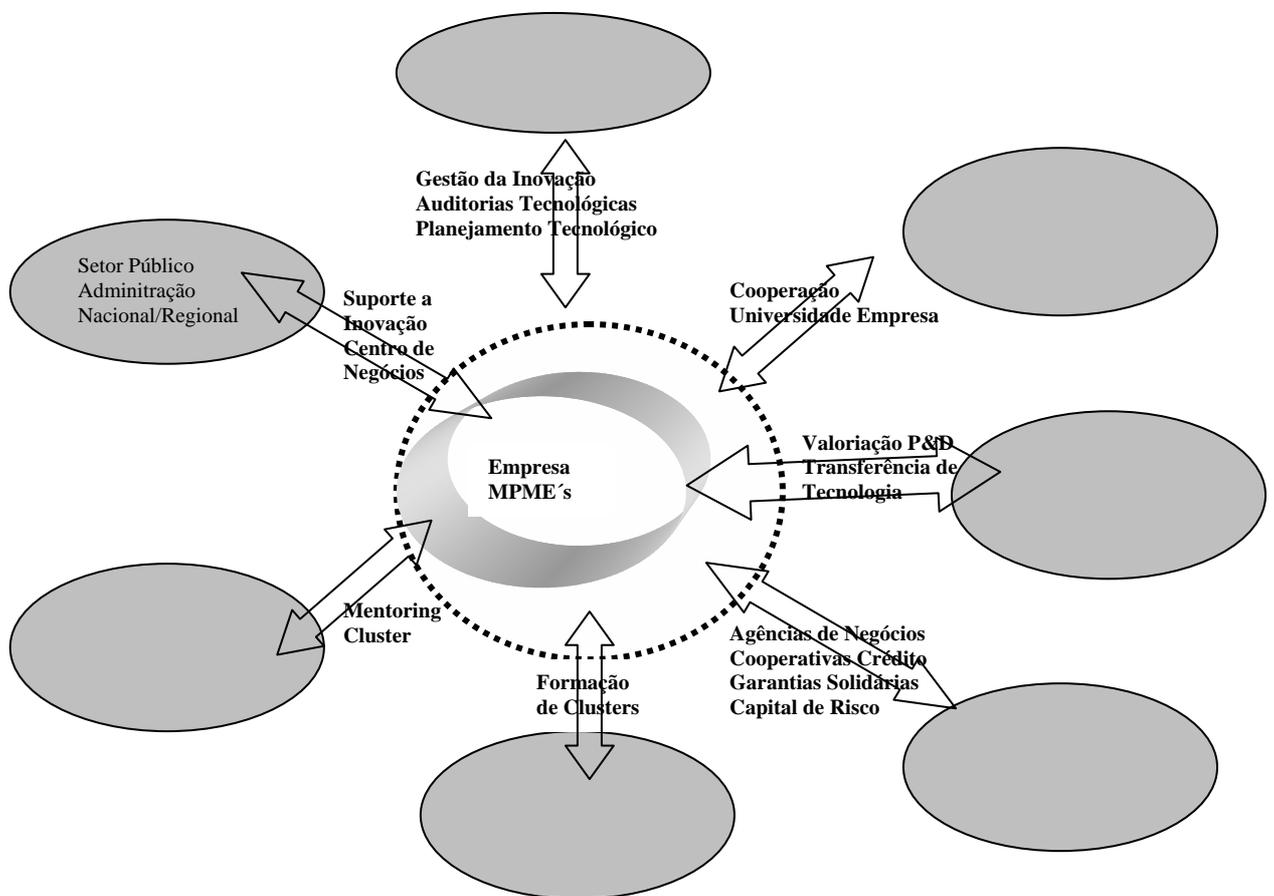


Figura 9: Modelo de Lanbadaso e Mouton – a economia de rede.

Fonte: Lanbadaso e Mouton (2002,p.15).

Os mecanismos dependem objetivamente do nível de confiança em que os atores se estabelecem e que por sua vez, são determinados pelo custo de transação, a ser estudado a seguir.

2.6 CUSTO TRANSACIONAL

Em 1937, Ronald Coase sugeriu que as empresas e mercados representavam meios alternativos de transacionar seus negócios, que na época foi totalmente ignorado, pois os custos de transação não são facilmente observáveis e muito menos quantificáveis (BAKER, 2002).

Segundo Coase (*apud* BAKER,2002) os custos de transação eram decorrentes de:

- 1) de custos de coleta de informação – custo de ir ao mercado – como a coleta de informações é diferente para diferentes empresas, a idéia que uma empresa faz do preço de mercado acaba sendo diferente da de outra empresa; e
- 2) de custos de negociação e estabelecimento de um contrato – custos de negociar, concluir e monitorar contratos distintos para cada transação ocorrida no mercado, ao passo que internamente à empresa, embora existam os contratos, eles são bem menores e de melhor controle e supervisão.

Ainda com referência ao custo transacional, Williamson (*apud* CABRAL, 1998, p.781) argumenta que dentro da abordagem geral da organização econômica, o custo transacional pode ser definido pelas seguintes premissas:

- 1) mercado e empresas são instrumentos alternativos para complementação de um conjunto relacionado de transações;
- 2) se um conjunto de transações deve ser executado através dos mercados ou dentro de uma empresa, depende da relativa eficiência de cada um;
- 3) os custos de escrever e executar contratos complexos entre mercados varia tanto com as características humanas dos envolvidos na transação quanto com os objetivos do mercado; e
- 4) embora os fatores humanos e ambientais que impedem o intercâmbio entre empresas (no mercado) se manifestem de forma diferente com a empresa, o mesmo grupo de fatores se aplica a ambos.

O estudo de Hart (*apud* Carvalho,2003) relacionado integração vertical nos processos produtivos na abordagem transacional, permitiu compreender melhor o processo de hierarquização das redes e dos clusters.

Partindo da teoria dos custos de transação, Heide (*apud* Carvalho,2003) classificou em 3 (três), os relacionamentos (transações) inter-organizacionais, envolvendo governança:

- estágio inicial: é o começo do relacionamento, processo importante para a solidificação de parcerias;

- estágio intermediário: conhecido como a manutenção do relacionamento. É baseado em regras específicas, no monitoramento dos procedimentos e no desenvolvimento de incentivos para os esforços; e
- estágio final: determinado pela não existência da transação (término do relacionamento).

Para um gerenciamento eficaz e eficiente das transações determinadas pelo relacionamento das entidades, atores, são necessários:

- definir um plano para os relacionamentos (parcerias);
- definir o limite das fronteiras entre as organizações (transação);
- acompanhar e monitorar o progresso dos relacionamentos;
- instituir e desenvolver as normas de condutas;
- identificar pessoas, atores e suas competências para o desenvolvimento e promoção dos relacionamentos; e
- assegurar por um longo período o desenvolvimento e o aprendizado do relacionamento (BESSANT,LEVY,SANG AND LAMMING *apud* CARVALHO,2003, p. 111).

Granovetter (1985,1992) comenta que existem duas limitações na teoria dos custos transacionais: a primeira, afirma que o custo é essencialmente teórico e acadêmico, ignorando aspectos importantes como o comportamento econômico, isto é, o entrelaçamento social e a segunda é que os custos transacionais são somente explicados estatisticamente pelos métodos quantitativos. O autor Carvalho (2003), acrescenta mais uma limitação dos custos de transação derivado da complexidade e do constructo multilateral.

Cabral (1998, p.782) ao comentar a inovação do ponto de vista de redes considera que:

existe um custo para toda a transação entre os nós na rede. O custo varia de acordo com o tipo de ator, atividades, recursos e conhecimento sobre outros atores na rede. Inovação para cada rede é um elemento qualitativamente novo que, ao ser introduzido na rede, produz, mesmo que momentaneamente, uma mudança nos custos das transações entre atores na rede. Tais mudanças não precisam ocorrer na direção esperada pelos atores envolvidos. Outros “links” podem ser afetados pela inovação. As mudanças podem ou não, ser favoráveis para um determinado ator. Este é o significado do conceito de incerteza.

Sendo assim, Alvarez, Silva e Proença (2002), comentam que existe uma redução gradativa dos custos de transação, a medida em que os parceiros da rede mantém relações de longo prazo, onde os requisitos passam a configurar-se mais claramente.

O ponto de partida dos teóricos ao estudar redes é o fato de como as empresas se organizam para administrar trocas com outros dentro do ambiente. As empresas cada vez mais dependem do ambiente para traçar os seus recursos estratégicos através do capital, informação, distribuição, e etc (RUTASHOYBA, 2003).

A administração dessas relações dar-se-á através de um processo de organização e coordenação, direcionado para a sustentabilidade da rede e que Williamson (1989), denominou de estrutura de governança. Essa estrutura de governança é resultado do alinhamento das características das transações, do aspecto comportamental e do ambiente organizacional, pois exerce uma influência na determinação dos mecanismos de coordenação.

2.7 AS REDES COMO UM INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A rede também deve assumir um papel social, levando em consideração o estímulo à confiança social, para proporcionar e facilitar sua adaptação ao meio, a coordenação dos atores envolvidos e a proteção das transações realizadas entre os atores e os nós da rede.

Os capitais necessários, para o processo de desenvolvimento de uma rede, de acordo com Haddad (2001), constituem-se em:

Capitais Intangíveis	Especificação
Capital Institucional	As instituições ou organizações públicas e privadas existentes na região: o seu número, o clima de relações interinstitucionais (cooperação, conflito, neutralidade), o seu grau de modernidade.
Capital Humano	O estoque de conhecimento e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e as capacidades para exercitá-los.
Capital Cívico	A tradução de práticas de políticas democráticas, de confiança nas instituições, de preocupação pessoal com assuntos públicos, de associatividade entre as esferas públicas e privadas.
Capital Social	O que permite aos membros de uma comunidade confiar um no outro e cooperar na formação de novos grupos ou realizar ações em comum.
Capital Sinérgico	Consiste na capacidade real ou latente de toda a comunidade para articular de forma democrática as diversas formas de capital intangível disponíveis nessa comunidade.

Quadro 3: Formas de capital intangível determinantes para o processo de desenvolvimento regional.

Fonte: Haddad (2001, p.53).

Segundo Putman (1993) as redes sociais tem um compromisso cívico de participação a nível de comunidade, normas de reciprocidade generalizada e o aparecimento de uma confiança social.

Poderia dizer que o homem, desde que nasce já ingressa em numerosas redes. A primeira rede é a família; está inserida através da consangüinidade, afinidade ou outros vínculos como por exemplo: a amizade, o interesse econômico. Ao mesmo tempo o homem está integrado verticalmente ou horizontalmente a outras redes

(outras famílias), formando comunidades regionais, nacionais ou internacionais. Esta integração a diferentes redes geralmente não se constituem para o ser humano um peso e sim um ativo: uma maior integração; maiores relacionamentos e maiores possibilidades de cumprir os objetivos para o qual foi criado. (MACHADO; MACHADO, 2001, p. 01).

O capital social, é constituído pelo conjunto de características da organização social, como confiança, normas e sistemas que contribuem para aumentar a efetividade da sociedade, como dizia o sociólogo norte- americano James Colemann:

assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ela não existisse [...]. Por exemplo, um grupo cujos membros demonstrassem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e de confiança. (BANDEIRA, 2000, p. 28).

2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Com o advento da globalização abriram-se muitas novas oportunidades para as empresas, ocasionando uma competição que estabelecesse parcerias estratégicas no âmbito: financeiro, de transferência tecnológica e da inovação. As alianças são meio para reduzir a incerteza do ambiente, a respeito do estado futuro e das mudanças no ambiente organizacional; do ambiente tecnológico e as incertezas das demandas crescentes e internacionalização.

Segundo Doz e Hamel (2000), as alianças tem pelo menos três objetivos essenciais:

- a) cooptação: empresas rivais potenciais são neutralizadas como ameaças, aproximando-se em uma aliança e que empresas de bens complementares são cortejadas, criando economia de rede em favor da coalizão. Como o caso da Motorola, que precisou de operadores de serviços de telecomunicação, forneceu direitos de comunicação para Iridium (tornando-se indisponíveis para as coalizões rivais – cooptação de recursos);
- b) co-especialização: criação de valor sinérgico, resultando na combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolado. Ex: Motorola. Precisando de recursos especializados da indústria aeroespacial para construir comunicações espaciais, estabeleceu a parceria; e
- c) aprendizagem e internalização: podendo ser resumido por Lorange e Roos (1996), da seguinte forma:

as empresas reúnem competências diferentes nas equipes administrativas envolvidas na formação da aliança, que por sua vez depende das intenções estratégicas, viesses culturais e outros fatores. Tais competências podem diferir em termos políticos – uma competência primária pode ser a habilidade das partes em lidar com um conjunto de

problemas em relação à participação acionária na aliança – em termos de empreendedorismo – visa a refletir a capacidade da organização de reunir pessoas qualificadas e motivadas que possam apoiar uma idéia comercial específica - em termos de competência analítica - reflete a habilidade da empresa em realizar análises estratégicas e investigações relevantes. (LORANGE; ROOS, 1996, p.168).

Os motivos estratégicos (taxonomia) para a formação das alianças podem ser descritos de acordo com Keil (2000):

- a) formação mandada (legitimadas): as organizações são forçadas a entrar nas alianças por causa de exigências legais. Muitos países em desenvolvimento insistem nesse ponto. Para entrar naquele país é preciso realizar uma cooperação com empresas locais;
- b) minimização de custos: devido muitas vezes ao alto custo de inovação, economizando na produção e tempo, reduzindo o seu custo de transação;
- c) acesso a recursos: muitas empresas não podem gerar recursos necessários, existindo uma interdependência entre as empresas, em confiar os recursos externos a outras empresas, possibilitando o acesso a novas tecnologias e ao *know-how*;
- d) aprendizado: muitas empresas em alianças, acabam adquirindo novas habilidades ou tecnologias e conhecimentos de forma tácita; e
- e) posicionamento estratégico: conquistar espaços nos mercados emergentes, através da formação de alianças horizontais e verticais.

Os autores Doz e Hammel (2000), mostram que existem diferenças bastante visíveis entre o pensamento convencional que norteiam a maioria das PME's, e o pensamento da uma nova perspectiva de reflorescência para as empresas.

Pensamento Convencional versus Pensamento Atual sobre Alianças	
BOM SENSO CONVENCIONAL	UMA NOVA PERSPECTIVA
A ALIANÇA CRIARÁ VALOR? E PARA QUEM?	
<ul style="list-style-type: none"> • Análise de custo benefício • Prioridade para a criação de valor • Complementação simples • Estrutura inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação estratégica complexa • Ênfase na captura do valor • Co-especialização complexa • Processo mais evolutivo
A CRIAÇÃO DE VALOR RESISTIRÁ AO TESTE DO TEMPO?	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciando um conjunto de objetivos • Implementando uma barganha simples • Acertando um compromisso • Conseguindo a longevidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseguindo alvos móveis • Fazendo barganhas múltiplas • Criando e mantendo muitas opções • Contribuindo para a competitividade
OS PARCEIROS RECONCILIARÃO PRIORIDADES E PREOCUPAÇÕES CONFLITANTES?	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração • Interdependência • Confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração e concorrência • Risco de dependência desequilibrada • Interesses mútuos transparentes
COMO A EMPRESA PARCEIRA GERENCIARÁ SUA CRESCENTE TEIA DE ALIANÇAS ?	
<ul style="list-style-type: none"> • Casamento • Relacionamento único 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Realpolitik</i>, diplomacia, • Redes de alianças

Quadro 4: Pensamento convencional versus pensamento atual sobre alianças

Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 09).

Acredita-se que esta visão, precise ser questionada e debatida nas empresas, a fim de criar um senso crítico, em relação a busca efetiva de parcerias. As empresas necessitam compreender e internalizar o processo de formação de alianças estratégicas, para que busquem a competitividade e um diferencial de ajuda mútua.

2.8.1 Criação de valor nas alianças estratégicas

Faz-se necessário criar valor estratégico para a formação de alianças e quebrar os paradigmas, através de manutenção de uma massa crítica, que enfatize a importância das alianças.

O estudo da criação de valor na aliança é importante porque influenciam algumas características-chaves do processo, tais como: a avaliação das contribuições; a concordância com o escopo de aliança; a compreensão nas demandas de tarefas conjuntas; a definição e a avaliação do progresso; o tempo e a antecipação dos pontos de tensão, relacionados ao seu equilíbrio, conforme o quadro 05.

	Cooptação	Co-Especialização	Aprendizagem Internacionalização
Avaliação de contribuições	<ul style="list-style-type: none"> Força competitiva média para alianças com concorrentes (geralmente no mesmo estágio da cadeia de valor). Singularidade e poder diferenciador de contribuição para alianças com complementadores (geralmente em diferentes estágios da cadeia de valor) 	<ul style="list-style-type: none"> Singularidade da contribuição baseada em não negociabilidade; não substituíbilidade e não imitabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Recente liderança de habilidades Velocidade de aperfeiçoamento de habilidades Acesso à co-prática de habilidades-chaves
Concordância com o escopo da aliança	<ul style="list-style-type: none"> Consideração do escopo estratégico global de cada parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> Foco no escopo econômico de cada parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Foco no escopo operacional com base para a aprendizagem
Compreensão das demandas de tarefas conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> Antevisão estratégica – imaginando coalizões vencedoras e rotas de migração Negociação bem-sucedida para ganhos mútuos Manutenção e condução da coalizão ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> Fusão eficaz das habilidades dos parceiros Ajuste em conjunto para a evolução da oportunidade de manter uma adequação dinâmica. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de co-prática: relacionamento de aprendiz para master. Co-descobrimto e desenvolvimento de novas habilidades
Definição e avaliação do progresso	<ul style="list-style-type: none"> Margens maiores, maior participação no mercado para os membros da coalizão 	<ul style="list-style-type: none"> Fluxo de receitas e lucros e/ou redução de custo contra o que está disponível para cada parceiro isoladamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades novas ou aperfeiçoadas. Alavancagem de oportunidades do uso de habilidades

(continua)

(continuação)

	Cooptação	Co-Especialização	Aprendizagem Internacionalização
Marcando Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida da estrutura do setor (por exemplo, dos padrões ou dos processos de produção, barreiras de entrada, ou mercados subjacentes à estrutura do setor), a menos que os líderes de aliança utilizem sua posição contra seus parceiros e incentivem a saída da aliança 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida do produto/setor/tecnologias, desde que a co-especialização e a complementação retenham seu valor ao longo do tempo - ou opções de vida curta em estratégias de <i>hedging</i> (proteção extra) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de aprendizagem do(s) parceiro(s) com respeito às habilidades disponibilizadas por outros parceiros, e taxa de renovação das habilidades disponibilizadas pela aliança de cada parceiro
Antecipação dos pontos de tensão	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de custos e benefícios entre os membros da coalizão: <i>rents</i> (aluguéis) da empresa líder ou focal da coalizão versus os benefícios para os outros membros da coalizão 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização relativa das contribuições; rateio do valor criado na aliança, particularmente quando esta está parcialmente inserida nas operações próprias dos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Simetria e equilíbrio na aprendizagem • Aprendizagem potencial versus aprendizagem real • Reabastecimento de competências versus transferências de competências

Quadro 5: Estudo da criação de valor em diferentes tipos de alianças estratégicas.

Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 87)

A figura 10, descreve os fatores responsáveis para a formação do processo de alianças entre as empresas, importante para a criação de valor.

A primeira fase é composta pelo histórico das relações, por meio das relações pessoais, bem como a expectativa gerada nas alianças. A segunda etapa, representa as condições necessárias para a construção das relações, e a última etapa, o o processo de controle e de integração. Não podemos esquecer que a formação de aliança também é cíclica, e é, ao mesmo tempo, aferida pelos resultados e transações relacionados ao aspecto formal ou informal.

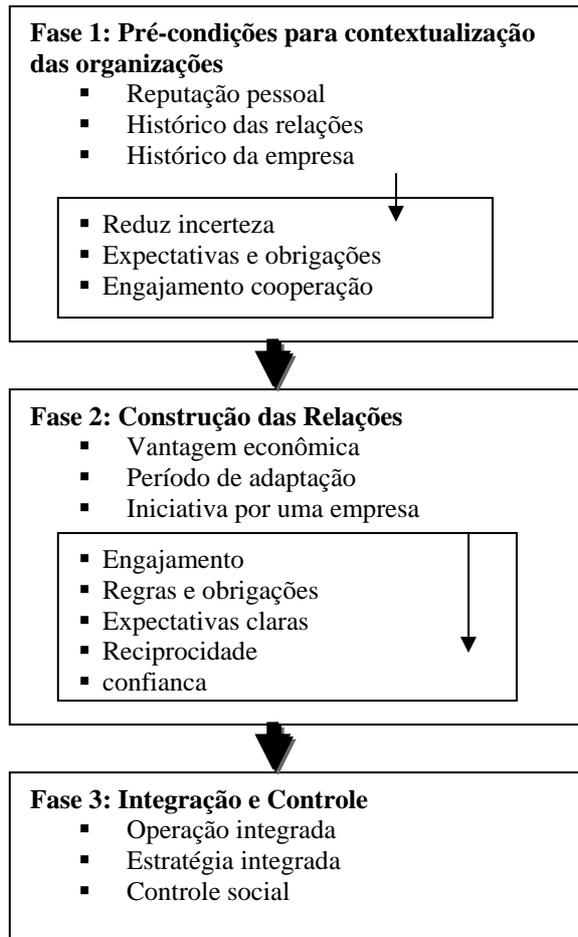


Figura 10: Fatores responsáveis para a formação do processo de alianças entre as empresas.

Fonte: Keil (2000, p. 19).

A medida que os parceiros começam a aprender com a cooperação, eles começam a reavaliar os seguintes pontos: o potencial da aliança, o equilíbrio e importância da captura de valor entre os parceiros e sua capacidade de ajustar-se a condições da aliança e o seu comprometimento com essa parceria, conforme a figura 11:

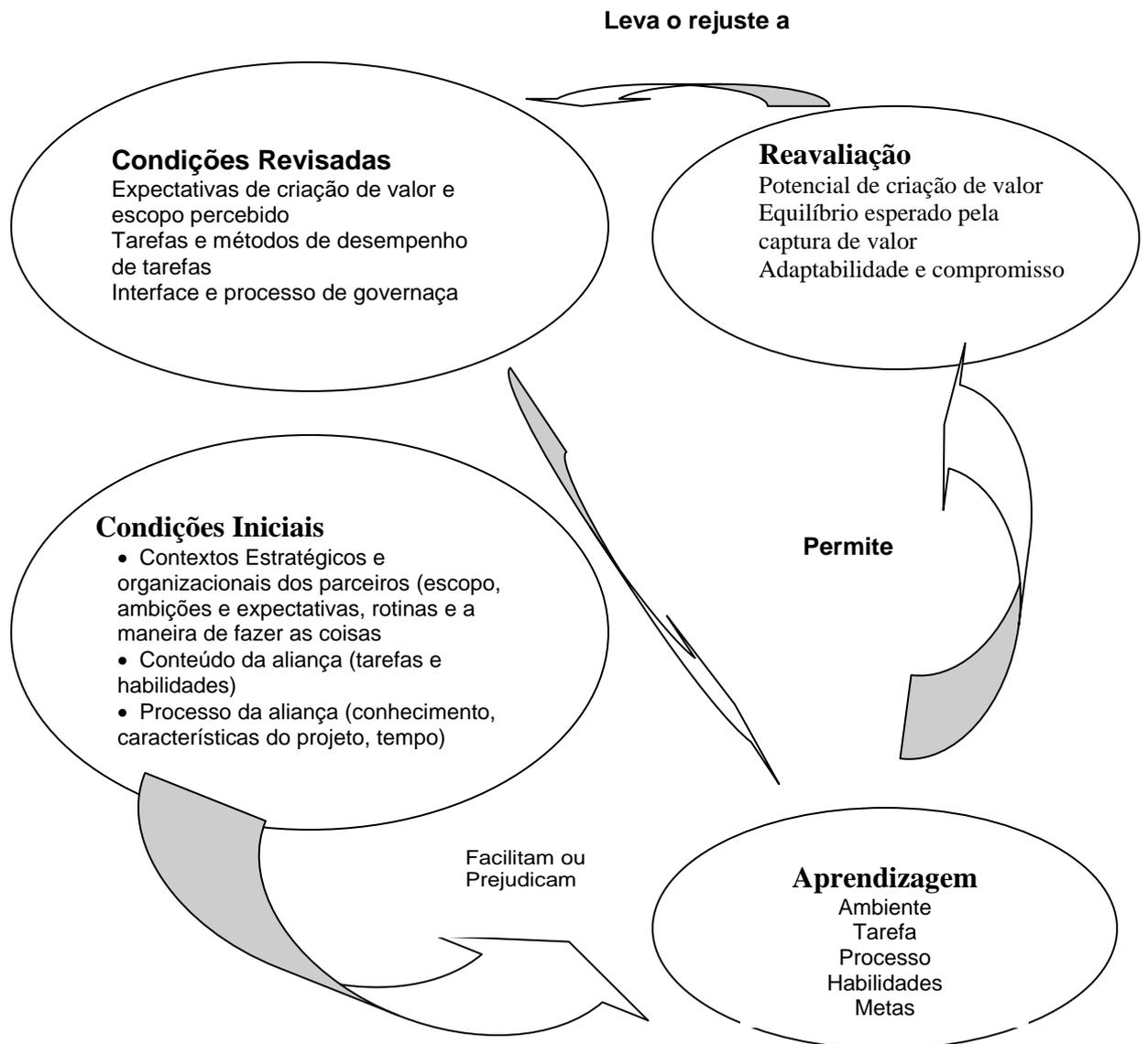


Figura 11: Fatores para a formação de cooperação

Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 163).

2.8.2 Exemplo de um modelo de aliança do tipo consórcio de exportação

Villwock (2003), descreve um exemplo de aliança estratégica do tipo consórcio de exportação¹, de modo a alavancar, competitivamente, as indústrias do setor da suinocultura do Estado do Rio Grande do Sul. Nesse modelo o autor, identificou alguns atores e variáveis

¹ Um agrupamento de empresas independentes, de pequeno e médio porte, com interesses comuns, reunidas em uma entidade, estabelecida juridicamente, sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual assumiram maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. (APEX apud VILLWOCK, 2003, p. 6).

importantes num processo de avaliação e de formação de consórcios de exportação, para a cadeia de suínos, desencadeando um processo organizacional, com características distintas, conforme a figura abaixo:

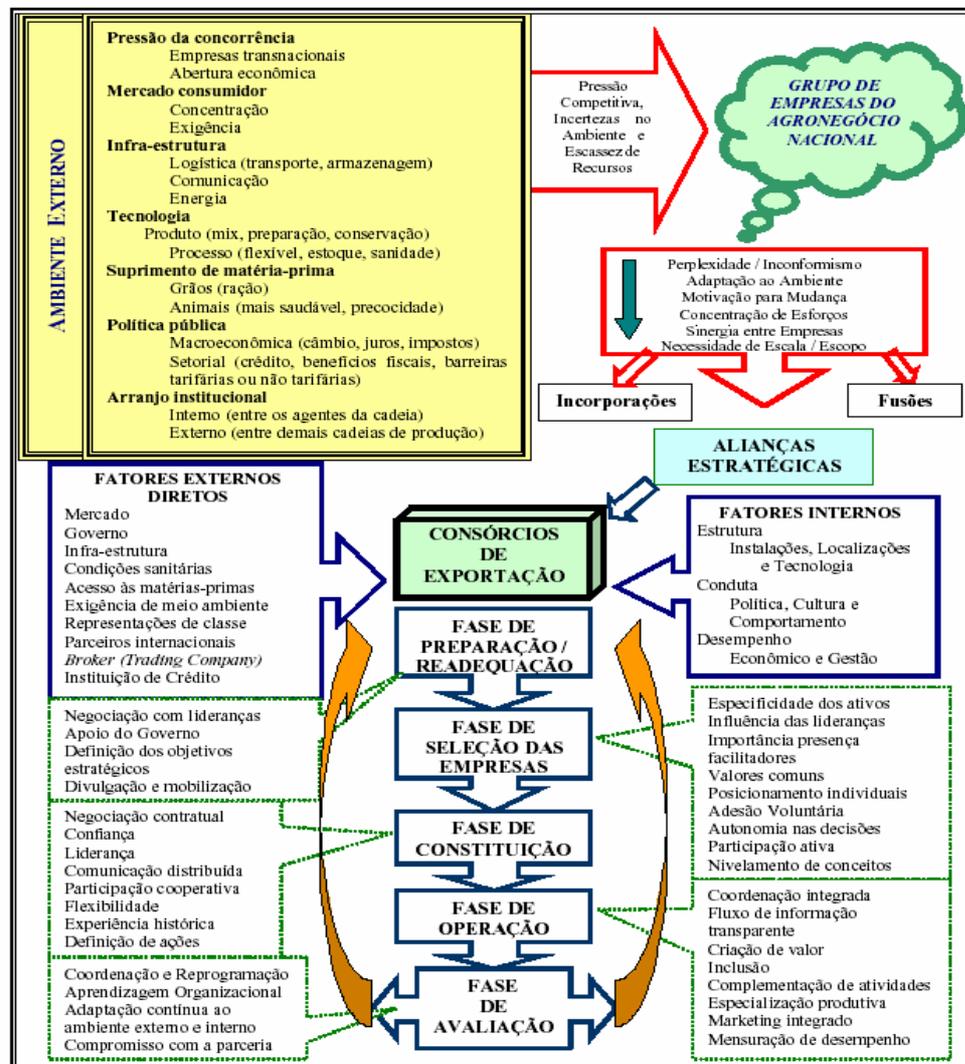


Figura 12: Modelo esquemático de formação de consórcio de exportação.

Fonte: Villwock (2003, p. 14).

2.9 GOVERNANÇA DA REDE

O termo governança está associado ao modelo de gestão e que na literatura é recente. Os elementos de um modelo de gestão, segundo Alvarez, Silva e Proença (2002) envolvem: missão de uma organização; valores de gestão; estrutura organizacional; cultura organizacional; clima organizacional; controle de gestão; hierarquias; sistemas de informação

para gestão, procurando manter sempre um alinhamento com as diretrizes, propriamente estabelecido.

Existem duas premissas básicas, a respeito de rede, baseado na descrição dos modelos de gestão:

I. algumas decisões sobre recursos, iniciativas não são tomadas de forma independente por cada nó, mas negociadas e/ou definidas em acordo com os demais participantes; e

II. como a participação na rede depende da adesão dos nós e não existem a priori relações hierárquicas, a governança deve incluir formas de atração dos nós que evidenciam o que cada organização participante obtém de benefícios. (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 7).

2.9.1 Critérios de governança

Segundo a definição de Williamson (*apud* ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 07) governança “*compreende tanto a forma como o trabalho é organizado como, os meios através dos quais é coordenado*”.

Os atores Humphrey & Schmitz (2000), em suas pesquisas a respeito do assunto identificaram 03 (três) tipos básicos de governança: governança de redes (ou quase hierárquica), mercado e hierárquica (ou vertical). Anteriormente outros autores como Jessop (1998), haviam classificado em anárquica; auto-organização e hierárquica, mais tarde o autor Williamnsom (1979) classificou em mercado; redes e integração vertical.

Segundo o quadro elaborado por Pereira, et al. (2004), os autores ainda categorizaram a governança de acordo com as ações público-privadas e nível local ou global, conforme o quadro abaixo:

	Nível local	Nível global
Governança privada	Associações locais de negócios.	Cadeia do comprador global.
Governança pública	Agências governamentais locais e regionais.	Regras nacionais e internacionais com padrão global.
Governança pública-privada	Rede de políticas regionais e locais.	Padrões internacionais.

Quadro 6: Categorias de ações pública-privada e níveis de governança local-global da atividade econômica

Fonte: Pereira (2004,p.4).

De acordo com o quadro apresentado por Pereira (2004), no Estado de Santa Catarina basicamente existe a ação de governança privada e pública, desempenhado pelas Agências de Desenvolvimento (ADR'S), por meio dos seus gestores.

A palavra governança é utilizado quando refere-se “*aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamentos, ou seja entre os setores públicos e privados, em nível local, regional ou global*”. (PEREIRA, et.al., 2004, p.04).

Partindo desta premissa, a governança da rede dependerá de algumas diretrizes para a formação. Estas diretrizes poderão ser chamadas de pré-condição, que segundo Goedert (1999, p.111), seriam:

- a) identificação de necessidade/ o reconhecimento da oportunidade;
- b) diagnóstico do contexto – fase do conhecimento: estudo histórico das necessidades, das organizações, das individualidades (variáveis de personalidade: na abordagem indivíduo a indivíduo, levamos em conta as características das pessoas, personalidades, atitudes, potencial de liderança e relacionamento) além das tomadas de decisão, as características sócio-econômicas da rede;
- c) a estratégia a ser adotada para transmitir e repassar o conteúdo da mensagem aos elementos constituintes das redes;
- d) o convencimento do aprendiz;
- e) a persuasão através das coalizões dominantes/líderes de opinião; e
- f) aplicação do modelo de rede.

O projeto de governança compreende decisões relacionadas à:

- a) configuração da rede: quais os nós integram a rede;
- b) definição dos papéis dos nós;
- c) alocação dos recursos aos nós;
- d) utilização dos recursos situados em cada nó;
- e) escolha dos caminhos de fluxos (links) entre os nós e sua configuração;
- f) controle dos fluxos entre os nós; e
- g) coordenação do trabalho entre os nós. (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 7).

Os mesmos autores, classificam o modelo de governança em 03 (três) níveis: a infraestrutura da rede; a proposta da rede e o modelo de funcionamento da rede.

O primeiro nível corresponde a **infraestrutura** da rede, que engloba:

- a) os atores (nós da rede): as pessoas; instituições financeiras; os organismos não governamentais; as grandes empresas/corporações; as associações de classe; grupos de pesquisas e institutos; e os grupos de empresas PME (GOEDERT,1999);
- b) os objetivos dos atores envolvidos;
- c) os recursos relevantes a sua distribuição/localização atual; e

d) conexões (internas e externas) e caminhos de fluxo: Zaleski Neto (2000): aponta quatro grandes dimensões de interações inter-organizacionais: formalização; intensidade; reciprocidade e padronização.

As redes funcionam a partir das relações sociais entre indivíduos que fazem parte das organizações e que permitem por sua vez, um fluxo rápido e o cruzamento de informações, facilitando a coordenação dos trabalhos e ao mesmo tempo, estabelecendo confiança entre as partes, salvaguardando o seu relacionamento. De certa forma, as relações/ligações na rede são dinâmicas, pois, à medida que os nós de uma rede interagem com o tempo, a confiança e a ligação na rede tendem a ser mais efetiva e sólida, permitindo uma melhor coordenação e qualidade nas interligações, por meio dos seus nós (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

Zaleski Neto (2000), classifica as ligações dos nós como:

- a) conscientização das interdependências: seio comunitário (*community chest*), os autores tomam consciência dos relacionamentos;
- b) troca de recursos entre organizações, nas quais estão comprometidas com o atendimento do objetivo maior que é a cooperação; e
- c) interpenetração de fronteiras: toda a rede tem uma limitação, que poderá ou não facilitar ou dificultar o processo de comunicação.

O segundo nível de um modelo de governança seria a **proposta de rede**, englobando a estratégia coletiva (composta pela missão, visão, valores e objetivos estratégicos); arquitetura dos serviços; definição dos recursos relevantes ao coletivo; premissas para a decisão coletiva dos nós de gestão e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento futuro da rede (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

O último nível, o **modelo de funcionamento da rede**, engloba os seguintes elementos:

- processos que cortam a rede;
- relações entre atividades e recursos;
- alocação dos recursos coletivos;
- atividades e localização dos nós;
- modos de coordenação da utilização dos recursos;
- regras e direitos para alocação, coordenação do fluxo e repartição de recursos;
- estrutura de indicadores;

- estrutura dos nós de coordenação;
- conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral);
- burocracia (estruturas formais de gestão e processo de rede);
- regras e direitos de decisão; e
- soluções de TI.

Em uma pesquisa realizada na Austrália para compor a teoria de rede, foram identificados elementos essenciais na estruturação da rede, que segundo Healy (2003, p. 907) seriam:

a) do ponto de vista **estrutural**:

- razão da existência;
- suporte as atividades;
- direcionamento das atividades;
- a idade da organização;
- o número de atores envolvidos;
- a força dos nós; e
- homogeneidade;

b) em relação aos **processos**:

- adaptação econômica;
- fatores sociais como, por exemplo: confiança, expectativas e compromisso;
- distância física;
- turbulência na indústria
- ambiente macro-econômico;
- planejamento global;
- interdependência;
- dormência (latência) da rede.

No caso da formação da redes da Austrália, o nível de confiabilidade da rede é a condição “*sine qua non*” para a eficiência inter-organizacional.

Segundo Hosmer (*apud* SMITH, 2003, p.05) define relações de confiança como:

a credibilidade em uma pessoa, grupos ou empresas através da aceitação espontânea, do dever de outro parceiro, grupos ou empresas de modo a reconhecer e proteger seus direitos e interesses de todos engajados na aliança.

Alguns autores descrevem as variáveis que influenciam o processo de confiança na rede:

- a) propósito dos relacionamentos de natureza econômica ou não;
- b) o tempo de relacionamento dos atores envolvidos na rede, de acordo com os níveis: esse tempo ajudará no processo de confiança, comunicação e na coordenação do relacionamento;
- c) níveis de confiança entre as redes, do ponto de vista interno (membros da rede) e externo (agentes externos como BNP);
- d) quantidade de membros da rede;
- e) mecanismos formais e informais de coordenação (governança); e
- f) confiança e o grau de relacionamento entre os brokers e os membros da rede (SMITH,2003).

O trabalho realizado por Cândido (2001), permitiu a identificação dos fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes inter-organizacionais. Utilizando a técnica Delphi, o autor entrevistou 04 (quatro) grandes grupos: professores e pesquisadores, envolvidos diretamente com o tema (rede); técnicos governamentais e membros de instituição de apoio ligados às políticas de desenvolvimento regional e às políticas de gestão das PME's; empresários participantes dos agrupamentos industriais de PME's e membros e representantes de sindicatos e associações patronais e de classe envolvidos com as empresas participantes de agrupamentos, totalizando 221 atores. O quadro abaixo, apresenta os fatores críticos de sucesso para a formação de uma rede inter-organizacional, de acordo com a percepção desses atores.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS	ASPECTOS ANTROPOLÓGICOS E SÓCIO-CULTURAIS
1°) Participação de outras empresas e instituições de apoio; 2°) Política de Inovação; 4) Condições para a prática da cooperação e colaboração; 3°) Perfil das empresas locais; 5°) Infra-estrutura física; 6°) Competitividade local; 7°) Formas de comunicação.	1°) Políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes; 2°) História comum entre os integrantes; 3°) Difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva; 4°) Clima de confiança e identidade cultural; 5°) Nível de atividade comunitária na localidade; 6°) Existência de uma tradição de apoio familiar a novos empresários;

POLÍTICAS MACROECONÔMICAS	PROCESSO DE FORMAÇÃO
1º) Interação entre os diversos agentes envolvidos; 2) Planejamento e Coordenação das Ações das Instituições de Apoio; 3º) Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações; 4º) Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica; 5º) Participação indireta do poder público; 6º) Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento; 7º) Integração das diversas políticas de apoio; 8) Existência de concorrência saudável; 9) Independência e Autonomia das empresas participantes; 10º) Estabilidade.	1º) Familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação; 2) Escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento; 3º) Existência de diversos líderes nos níveis do agrupamento; 4º) Definição de uma arquitetura organizacional; 5) Relacionamentos voluntários e constantes; 6º) Vinculado a uma política de desenvolvimento regional; 7º) Foco em setores e atividades com experiências anteriores ou com potencial para a prática da cooperação e colaboração; 8º) Remoção aos obstáculos, restrições e limitações; 9º) Desenho das fronteiras organizacionais; 10º) Estratégias de atuação e políticas mercadológicas; 11) Estratégias adequadas para gerenciamento de informações.

Quadro 7: Variáveis e fatores críticos de sucesso para a formação de redes inter-organizacionais, categorizados em ordem de importância.

Fonte: Cândido (2001, p.283).

A relação do ambiente de negócios, ao apoio e a cooperação de instituições de pesquisas são importantes para alavancagem de uma determinada região. Faz-se necessário um entendimento mais efetivo dos propósitos e das relações pretendidas (grau de entrelaçamento relacionado com a confiança), para o sucesso da formação da rede, como foi constatado pelos autores como: Healy (2003); Alvarez, Silva e Proença (2002); Rutashoyba (2003); Baker (2003); Amato Neto (2001); Minhoto e Martins (2001). Esse tipo de apoio requer de políticas que cuidem de aspectos relacionados a socialização, inserida num contexto social denominado capital social.

É preciso levar em consideração o aspecto coletivo da rede e de suas transações, de modo a não comprometer os demais atores envolvidos no processo. Importante salientar, que faz-se necessário manter a sustentabilidade do processo, agregando e mensurando os valores transacionais.

2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que existem inúmeros autores que conceituam redes, influenciado pelas mais variadas escolas. Após a análise dos diversos conceitos envolvidos, pode-se afirmar que as redes são: uma coalizão de unidades econômicas voluntárias, especializadas ou não, definidas por interações industriais, sócios-culturais, geo-política, 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.

A análise da teoria dos custos de transação e o capital social, permitem o entendimento do relacionamento entre as instituições, para a promoção do processo de articulação entre os atores pertencentes à rede.

A articulação do processo de formação e da sustentabilidade dar-se-á, por meio da governança que significa dizer que é a forma com que as redes são organizadas e ao mesmo tempo 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 de indicadores e soluções e TI;
- a coordenação de sinergia entre os diversos atores ou dos nós integrantes na rede, associados a 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.

As redes assumem um papel de transformação social de modo a contribuir para o desenvolvimento de uma região, permitindo estabelecer um compromisso de participação da comunidade, dos indivíduos e das instituições que compõem todo o tecido social, através da demonstração de confiança e reciprocidade.

Para a sustentabilidade da rede é preciso buscar a sinergia de todos nos processos e estabelecer laços de confiança entre os atores. Mas, é preciso observar que os principais pontos críticos do processo de formação, é a inexistência de uma definição clara dos conceitos e do papel de cada ator no processo, associada a falta de disseminação das informações e do conhecimento, permitindo, assim, uma menor efetividade nos custos de transações, envolvidos nas etapas que constituem a viabilidade de uma rede.

Afirma-se que a rede deve ser um processo de longo prazo e que abranja as mais variadas competências, destacando-se: tecnológicas, econômicas, sociais, humanas, ecológicas, de forma a requerer flexibilidade e uma forte adaptabilidade, que atenda, dessa forma, as necessidades de cada membro (nó).

CAPÍTULO 3 - CLUSTERS

O conceito de clusters permanece sendo debatido na Academia e aumentam as críticas, de modo a que estas idéias sejam absorvidas pelo *policy making*. Gordon e McCann (2000) afirmam que, o conceito de cluster tende a um conflito de idéias de perspectivas diferentes que às vezes são complementares e outras vezes contraditórias.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As experiências dos clusters surgiram em 1970, na chamada Terceira Itália². A Terceira Itália era formada basicamente pelas PME's, que, em clusters, promoviam um rápido crescimento, desenvolvimento de nichos, exportação e ofereciam oportunidades de emprego. Os setores que se destacaram foram: calçadistas, artefatos de couro (bolsas de couro), roupas (*knitwear*), curtumes, telhas, instrumentos musicais, empresas alimentícias e empresas que fornecem máquinas e equipamentos para esses setores.

Um dos fatores de sucesso talvez tenha sido o fato da concentração geográfica (local e setorial) das empresas, em função da proximidade com a cadeia produtiva que fornecia os suprimentos, os equipamentos, os componentes e a mão-de-obra necessária, através das subcontratações (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995).

Os clusters também se desenvolveram em outros países, como por exemplo: metal mecânico e indústria têxtil, em Ludhiana, na Índia (TEWARI, 1990, 1992); a indústria de roupas, em Tiruppur, na Tamil Nadu, (CAWTHORNE, 1990, 1995); a indústria de diamante, em Surat, na Gujrat (KASHYAP, 1992); o cluster de engenharia e da indústria eletrônica de Bangalore, em Karnataka (HOLMSTRON, 1993); o cluster de calçados: Agra, em Uttar Pradesh (KNORRINGA, 1993), o vale dos sinos no Brasil (SCHMITZ, 1995), Trujillo, no Peru (TAVARA, 1993) e Guadalajara, no México; cluster têxtil em Daegu, na Coréia (CHO, 1994) e de componentes eletrônicos em Gujrat, no Paquistão. (op. cit.).

Basicamente, os clusters desenvolveram-se regionalmente, os quais foram chamados também de clusters regionais, que por definição: compreendem concentrações

² A Terceira Itália compreendem as seguintes regiões; Úmbria, Marche, Emilia-Romagna, Fiulli-Venezia-Giulia, Veneto, Trentino-Alto Adige e Toscana.

geograficamente limitadas de empresas interdependentes, podendo ser usado como uma palavra-chave para antigos conceitos, como, sistemas locais de produção e indústrias especializada aglomeradas, de modo a incentivar a competitividade das empresas (OCDE, 2000).

o conceito de rede é introduzido freqüentemente para caracterizar as formas específicas de governança baseado em relações sociais, confiança e o compartilhamento de recursos complementares que tipificam cluster regionais (Vatne e Alfaiate 2000). Relações sociais são vistas como um canal importante por onde fluem as informações, e a proximidade geográfica facilitando a formação de redes sociais confiadas. Na segunda metade dos anos noventa, o conceito relacionado de um sistema de inovação regional surgiu como um novo ícone (*buzzword*) no debate de políticas. Um sistema de inovação regional (SRI) contém um cluster especializado de empresas apoiado para desenvolver a infra-estrutura de empresas de provedoras, o conhecimento e a difusão tecnológica organizacional de acordo com as necessidades específicas da indústria regional. (ASHEIM; ISAKSEN *apud* OBSERVATÓRIO DAS PME'S EUROPEIAS, 2002, p.09).

3.2 CONCEITO

O conceito de cluster surge como resposta à necessidade de dar suporte técnico ao processo localizado geograficamente e que, apesar de não ser independente do contexto macroeconômico em que esteja inserido, realça, muito mais, sua relevância nos aspectos microeconômicos dos atores econômicos e das suas relações (FAIBANKS *apud* FERNANDEZ; OLIVEIRA, 2002).

Segundo Menzies (2002, p. 58) cluster é:

uma concentração geográfica de empresas interconectadas, provedoras de serviços especializadas, através de empresas industriais relacionadas e instituições associativistas (como por exemplo, universidades, agências e associações trades) em competem particularmente e também cooperam.

Para Dias e Pedrozo (2001, p.4) cluster são: “*concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas, atuando na mesma área ou ramo industrial, no ganho da eficiência coletiva [...] derivada das economias externas locais e da ação conjunta*”.

Barboza (1998) conceitua cluster como sendo:

agrupamento numa determinada referência geográfica, aglomeração de empresas ali localizadas que desenvolvem suas atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum, a partir por exemplo, de uma dada dotação de recursos naturais, da existência da capacidade laboral, tecnológica ou empresarial local, e da afinidade setorial dos seus produtos. A interação e a sinergia, decorrentes da atuação articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se refletem em um desempenho diferenciado superior em relação à atuação

isolada de cada empresa. Isso se reflete, também, em indicadores como a taxa de crescimento do produto ou das exportações da localidade, do número de empregados e do nível de remuneração dos empregados na indústria, do valor adicionado agregado pelo grupo de indústrias, do fluxo migratório para a região, etc.

Os clusters podem ser constituídos por agrupamentos e agrupamentos avançados, formados por grandes, médias ou pequenas empresas, relacionadas entre si e estruturadas de diversas formas, como por exemplo: a partir de grandes empreendimentos que agrupam radialmente em torno de si e as médias e pequenas empresas, que são suas subfornecedoras ou prestadoras de serviços. (op cit.).

O autor Haddad (*apud* DIAS; PEDROZO, 2001), sugere que cluster é constituído de indústrias e instituições que têm ligação, particularmente, forte entre si, tanto horizontal quanto verticalmente e que, usualmente incluem: empresas de produção especializada; empresas fornecedoras; empresas prestadoras de serviços; instituições de pesquisas; instituições públicas e privadas de suporte fundamental.

Cluster de PME's é uma denominação bastante genérica. Os autores que a utilizam procuram distinguir uma característica importante: nesse tipo de aglomeração encontram-se formas particulares de articulação, divisão de trabalho e cooperação entre empresas permitindo postular a existência de economias externas próprias, geradas pela interação entre as firmas, por sua vez facilitada pela proximidade delas, uma vez concentrada em determinado espaço geográfico. É a presença dessas circunstâncias que definirá um caso particular de economias externas, referindo-se a eficiência coletiva (Schmitz, 1992), cuja presença diferencia também os clusters industriais, que passam a ser conhecidos com a denominação de Distritos Industriais. (PEREIRA, 1998, p.23).

Na visão de Porter (1999, p.211), o cluster regional é considerado como:

um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas de setores correlatos.

Rosenfeld (1997) completa o conceito de Porter afirmando que os clusters mantêm um canal permanente para as transações dos negócios, diálogo e comunicação e que, sem estes canais ativos e uma massa crítica de empresas entrelaçadas (relacionados), não é considerado uma produção local e sim um sistema social.

Theo e Hertong (*apud* ERDC, 2003, p. 03), define cluster, como:

rede de produção extrema interdependência entre empresas (incluindo empresas especializadas), agentes de produtores de conhecimento (universidades, institutos de pesquisa, empresas de engenharias), conduzindo as instituições (*brokers*,

consultores) e hábitos, de relacionamento com outros, adicionando valor agregado a cadeia produtiva.

3.2.1 As principais escolas

A escola Californiana analisa o crescimento de uma nova indústria baseada na desintegração verticalizada das cadeias produtivas em uma nova era, voltada para acumulação flexível que conduz à formação de aglomeração de empresas, reduzindo os custos de transação e a formação de uma mão-de-obra local especializada. Conseqüentemente, surgem mecanismos que requerem atenção, pois causam efeitos na cultura, nas instituições e na governança.

Uma outra escola da economia de aprendizagem é a Nórdica (Lundvall e Johnson 1994). Realça a inovação como fator primordial para alavancagem competitiva entre as empresas, regiões e nações. A inovação é um processo complexo, de aprendizagem interativa, resultante da importância da cooperação e da confiança mútua incentivada pela proximidade (OBSERVATORY OF EUROPEAN SME'S, 2002).

Resumindo, as principais abordagens das escolas na análise de Isaksen (2001) e do Observatory of European SME's (2002), são enumeradas, conforme o quadro a seguir:

Escolas	Importantes fatores para o processo de cluster
Distrito Industrial	Economias Externas + confiança mútua e uma atmosfera industrial, conduzem a inovação incremental. Eles são os aglomerados industriais.
Escola Californiana	Desintegração vertical da cadeia de produção chamado acumulação flexível, redução dos custos de transação e uma especialização da mão de obra local. Atenção voltada ao papel de cultura, instituições e governance na criação de espaços industriais novos (Lagendijk 1997). Este novo enfoque considera uma fonte de dinâmica industrial, e em particular 'untraded interdependencies; convenções, regras informais e hábitos que coordenam os atores econômicos debaixo de condições de incerteza. (Storper 1997).
Escola Nórdica	Economia do aprendizado. Inovação como aprendizado para alcançar a competitividade; processo de aprendizado interativo e não linear e localizado, devido a trajetória histórica e ao <i>sticky</i> conhecimento (Asheimand Isaksen,2000). A divergência regional das capacidades inovadoras é o resultado de trajetórias de aprendizagem específicas embutido (entrelaçados) em sistemas institucionais diferentes.
Cluster industrial de Porter	Economias externas fortalecidas pela proximidade (melhor favorecimento para os fatores como: rivalidades locais e mercados locais.

Quadro 8: Abordagens de cluster de quatro escolas.

Fonte: Isaksen (2001, p. 105) e *Observatory of european sme's* (2002, p. 17).

Constata-se que existem diferentes abordagens relacionadas às definições de clusters. Faz-se necessário uma visão clara dos principais elementos significativos em cada escola, para a solidificação do conhecimento do assunto.

3.3 TAXIONOMIA DE CLUSTER

Vários estudiosos entre eles, Porter, Goldman, MacFee, Vatne e Taylor (*apud* ERDC, 2003), caracterizam a taxionomia dos clusters de acordo com:

- proximidade geográfica e concentração de empresas industrial;
- uma densa rede de relacionamento entre empresas, que cooperam e competem ao mesmo tempo;
- uma densa rede de relações sociais, baseada no contato “face a face”, estritamente interconectada aos sistemas econômicos;
- a presença de competências e habilidades; e
- uma alta especialização, tanto das empresas, como da força de trabalho.

O autor Albu (1997), apresenta três exemplos de taxionomia de clusters industriais:

- arte-baseada, artesanal ou setor tradicional-cluster industrial, que prevaleceram no meio da manufatura de calçados, artigo de vestuário-confecção e metal mecânica. Os casos de sucesso dessas categorias ilustram a ênfase na cooperação, especialização da produção e arranjos sociais e institucionais informais;
- *high-tech* (vale do silício): esses demonstram a necessidade de um imenso investimento em P&D, reservas vastas de capital de risco e excelência em produtos de tecnologia-intensiva; e
- cluster baseado na presença de grandes empresas (setor de engenharia de *Baden-Württemberg*), para o apoio intitucional regional, favorecendo treinamentos com alta qualificação , educação, P&D e infraestrutura de comunicação.

Para o autor Pedersen (*apud* ALBU, 1997) são duas as classificações de clusters. A primeira baseia-se na **diversidade do cluster industrial**. Nesse caso, existe uma especialização vertical de empreendimentos individuais e o ganho competitivo tende a estar sujeito a colaboração dentro e fora do cluster. A segunda é chamada de **cluster subcontrantes**, em que caso exista uma especialização, tanto vertical, como horizontal (sendo

que a maioria dos empreendimentos são dependentes através de relacionamentos entre um ou mais empreendimentos), o ganho competitivo baseia-se na redução dos custos de transação e na habilidade em lidar com grandes empreendimentos.

Jacobs (*apud* LAGENDIJK, 2003), classifica os clusters em 04 (quatro) categorias:

- a) aglomeração espacial, conectada por uma infra estrutura de conhecimento local;
- b) formação de rede no formato de *hub* ou *spoke model* (acoplados ao redor de uma empresa *hub*);
- c) setores externos (como automotivo e químico) ou grupos de setores conectados; e
- d) cadeia de produção ou *filière*.

Humphrey e Schmitz (1995) descreve outros aspectos na concepção de “cadeia commodity”. Cadeias de commodities dirigida–produtor (*producer-driven- commodity chain*): caracterizada pelo capital e pela indústria de tecnologia intensiva, a produção predominante é em larga escala, que provém as cadeias produtivas, definindo o produto final. O outro tipo relacionado é o *buyer-driven commodity chains* caracterizado pelos bens de consumo. Nesse caso, os grandes varejistas, *markets* e as grandes companhias fazem o papel principal da descentralização das redes de produção.

A taxionomia das três abordagens podem ser representadas pela figura abaixo:

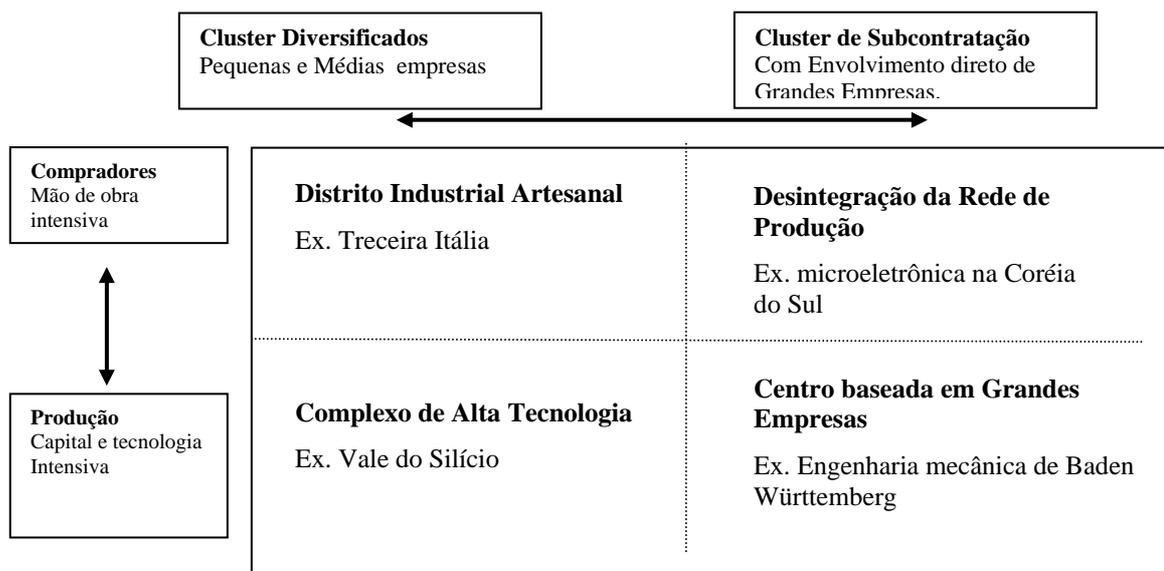


Figura 13: Taxionomia dos Clusters Industriais

Fonte: Albu (1997, p. 16).

Um outro tipo de taxionomia é representada por Koziarski (2003) e são classificados segundo os níveis de atividades públicas ou privadas, destacando-se:

- a) **cluster nacional:** grupos de companhias ou organizações cuja colaboração promove o desenvolvimento de valores para o cluster. Dirigem as políticas, infraestrutura e a escala relacionada a valores, como exemplo, o cluster na área de saúde;
- b) **cluster regional:** são os modelos clássicos de Porter, baseados na premissa de incrementar a especialização local, através das redes de relacionamentos. Seu foco é construir um ambiente de apoio aos participantes do cluster e estender aos demais participantes e seus fornecedores; e
- c) **cluster comercial:** são consórcios de empresas que colaboram em uma determinada área específica.

Outros tipos diferentes de classificação podem ser identificados, destacando-se:

a) **dimensão estrutural:**

- tamanho da empresa: pequena, média empresa, pequena e médias empresas e um pouco número de grandes empresas ou muita grande empresa e um pouco pequena e média;
- presença ou não de agentes do conhecimento (universidades, instituições de pesquisa, parques científicos);e
- presença ou não de instituições.

b) **dimensão relacional:** diferentes tipos de relacionamentos entre empresas como:

- grau de formalização: informal ou formal;
- mecanismo de coordenação: semelhante ao mercado ou semelhante a hierarquia; e
- propósito das relações: capacidade de subcontratação, subcontratação para especialização; joint processo de inovação.

c) **dimensão produtiva:**

- especialização da manufatura: setor maduro ou de alta tecnologia; e
- sua profundidade do número de setores: clusters concentrados (múltiplos setores) ou cluster superficial (único setor) (ERDC,2003).

Os autores Soto, Alonso e Dominguez (2001, p.141), identificaram a existência de clusters como entidade jurídica que chamaram de **clusters institucionais**.

Estes clusters tem personalidade jurídica própria e independente dos seus membros, atuam como instituições canalizadoras dos esforços para a melhoria competitiva das empresas que os compõem. Sua constituição pode responder as iniciativas privadas ou públicas. Geralmente as grandes empresas é quem promove a formação de uma multiplicidade de pequenas empresas, como exemplo, a empresas Rodman-Polyships de Vigo, que devido a inexistência de uma mão de obra qualificada para o desenvolvimento do seu produto inovador (barco de fibra de vidro), decidiu criar uma escola oficina para a formação de seus próprios empregados.

3.4 CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS

Na concepção de Bremer e Gutierrez (*apud* DIAS; PEDROZO, 2001); e Porter (1999) os clusters apresentam algumas características importantes, como:

- infra-estrutura: os membros devem ter os recursos físicos necessários;
- oportunidades: a formação do cluster deve apresentar novas oportunidades de negócios para as empresas participantes;
- imagem e atenção: o agrupamento de empresas deve facilitar a divulgação da imagem do grupo e da região e os relacionamentos entre instituições devem melhorar.
- visão compartilhada da competitividade e do papel dos aglomerados na vantagem competitiva. A produtividade e a inovação e, não, salários baixos, impostos reduzidos e moeda desvalorizada (elementos que definem a competitividade);
- foco na remoção dos obstáculos e na atenção das restrições ao aprimoramento dos aglomerados;
- estrutura que abranja todos os aglomerados do País ou Estado: o cuidado nas primeiras escolhas ajudam a disseminar os conceitos e os processos relativos aos aglomerados de forma integrada;
- fronteiras apropriadas: os aglomerados devem refletir a realidade econômica e não, necessariamente, as divisões geográficas;
- amplo envolvimento dos participantes dos aglomerados e das instituições associadas: devem incluir empresas de todos os tamanhos, assim como representantes de todos os grupos de interesses importantes;
- liderança no setor privado: a participação do governo num esforço induzido pelo setor privado, em vez de uma iniciativa controlada pelo governo;

- muita atenção aos relacionamentos pessoais: grande parte dos benefícios derivam dos relacionamentos pessoais, que facilitam os vínculos, promovem a comunicação aberta e reforçam a confiança;
- viéis para a ação: as ações precisam ser motivadas pelo anseio de aferir os resultados; e
- institucionalização: o aprimoramento dos aglomerados é um processo de longo prazo, que deve sobreviver ao esforço inicial.

Na concepção de Porter (1999), as vantagens do cluster, seriam:

- acesso a insumos e pessoal especializado: a localização no interior de um *cluster* tem condições de proporcionar acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou a custo mais baixo, integração vertical, alianças formais com entidades externas ou “importação” de insumos de localidades distantes;
- acesso à informação: as informações técnicas de mercado e sobre outras áreas especializadas se acumulam dentro do *cluster* (aglomerado), nas empresas e em outras instituições locais;
- complementaridade: contribui para o aumento da produtividade não apenas na aquisição e na montagem de insumos, mas também pela facilitação das complementaridades entre as atividades dos diferentes participantes;
- acesso a instituições e a bens públicos: transformam os bens públicos ou quase públicos em insumos, pois, ao contrário, seriam dispendiosos. Como exemplo, a capacidade de recrutar empregados treinados através de programas locais, o que elimina ou reduz o custo de treinamento interno; e
- incentivos e mensuração de desempenho: ajudam a resolver ou a atenuar certos problemas de atuação que surgem decorrentes de localidades isoladas ou em empresas com maior integração vertical.

As causas de atrofia ou decadência dos aglomerados (*cluster*) são duas: a primeira endógena, que deriva da própria localidade; a segunda, exógena, quando atribuída a acontecimentos ou a descontinuidades no ambiente externo. As fontes internas decorrem de inflexibilidades que comprometem a produtividade e a inovação. Com o advento de regras sindicais restritivas ou dos entraves regulamentares, desaceleram a melhoria da produtividade, bem como, o excesso de fusões e incorporações, os cartéis e outras barreiras à competição que

alimentam a rivalidade local. Quanto às ameaças externas, essas provêm de vários fatores, sendo que sua descontinuidade tecnológica é capaz de neutralizar, simultaneamente, as vantagens do *cluster* (PORTER,1999).

3.5 MODELOS DE CLUSTER

3.5.1 Modelo de Haddad

De acordo com Haddad (*apud* DIAS; PEDROZO, 2001), existem dez passos para análise de um cluster:

- a) delimitação geográfica;
- b) indicadores de desempenho setorial (produção, produtividade, qualidade): definição técnica dos indicadores e registro das fontes de dados – comparação com outras regiões;
- c) aglomerados ou complexos produtivos: estrutura de seu complexo produtivo;
- d) serviços de suporte empresarial;
- e) suporte fundamental;
- f) indicadores de desenvolvimento social da região onde opera o cluster;
- g) indicadores ambientais;
- h) desenvolvimento de uma cultura organizacional;
- i) demanda e necessidade de insumos de conhecimentos, de pesquisa e de ciência e tecnologia no cluster; e
- j) formas de cooperação público-privado.

3.5.2 Modelo de Koziarski

De acordo com o autor, para a implantação de um cluster local, são necessárias 08 (oito) etapas previamente estabelecidas. Essa metodologia foi aplicada na construção de cluster na Nova Zelândia, que será apresentada a seguir.

1ª passo: análise econômica local: o objetivo dessa análise inicial é identificar os clusters que extraem riquezas na economia local. De uma maneira geral não é difícil identificar os clusters na localidade. Para isso é necessário utilizar duas abordagens: *top-down*, baseada na eliminação da estatística, pois certos coeficientes podem identificar as concentrações locais da atividade local; e, a, segunda é *bottom-up* através de discussões de grupos ou indivíduos. Geralmente essas rodadas de discussões são promovidas pelas Agências de Desenvolvimento Econômico, com participações de gerentes de banco, jornalistas, companhia de frete ou outros atores importantes. Na análise tem que estar relacionado os critérios para o cluster, tais como: relacionar o tamanho da demanda (exportação atual e possível crescimento, o emprego atual e potencial, o número de empresas); a infra-estrutura necessária, (educação especializada, instalações para treinamento, vizinho de um centro de regional de inovação e infra-estrutura física e especializada); a cultura atual do cluster (grau de interação, relacionamento entre empresas, o grau de motivação do *stakeholders*, a presença de líderes em potenciais do setores públicos ou privados e a existência de associações);

2º passo: início do cluster *stocktake*: o próximo passo é rever as prioridades do cluster, no sentido de identificar as dimensões e a natureza do cluster local e seu papel na economia local e introduzir ao processo de clusterização, para os *stakeholders* fundamentais, assegurando o envolvimento contínuo neste processo. É um processo de longo prazo, que têm que ser entendidas as oportunidades dos clusters e constrangimentos; aliados à qualidade das ligações pelo cluster e estendendo para os *players* locais, de modo, a trabalhar como um time e introduzir o conceito de cluster para os cépticos;

3º passo: estabelecer grupos de liderança: o facilitador tem um papel importante . O grupo de liderança geralmente é formado por 6 a 8 pessoas e não deve ser dominado por representantes de governo ou funcionários de associações;

4º passo: desenvolver a visão de cluster: o *stocktake* terá estabelecido a posição atual do cluster, construindo, a partir disso, uma visão futurista. Esse é um dos aspectos mais difíceis do processo;

5º passo: identificar e remover as “pedras no caminho”: Após estabelecida a visão de futuro do cluster é necessário identificar os passos para alcançar essa visão;

6º passo: elaborar um plano de trabalho de longo prazo: para identificar as principais ações que poderão ser operacionalizadas em um curto espaço de tempo, que envolvam: o esboço das atividades, a definição dos resultados esperados; a identificação dos recursos necessários e a identificação, dentro do cluster, da pessoa chave que possui *skills*/contatos

(relacionamento)/conhecimentos especializados e que possa encorajar os outros a participarem do projeto. É a força-motriz;

7º passo: promover a institucionalização: muitos clusters são iniciados pelas Agências de Desenvolvimento Econômicos. O processo do cluster precisa de uma organização permanente, antes que o entusiasmo inicial diminua, podendo levar até 24 meses; e

8º passo: melhorar o programa de trabalho estratégico: através de ações do tipo: *benchmarking* com outros clusters; identificar possíveis aberturas de mercado/oportunidades; desenvolver ações de colaborações definidas e programadas, conscientizar a comunidade acadêmica para as carreiras dentro do cluster através de relacionamentos com as atividades; desenvolver a identidade do cluster, através de uma marca e, promover parcerias com vizinhos e outros clusters.

3.6 CLUSTER COMO FATOR IMPORTANTE PARA A COMPETITIVIDADE

O estudo de clusters é adotado na concepção de *policy making*, nos níveis regionais e sub-nacionais. Após a Segunda Grande Guerra até os dias atuais, os mercados passaram por grandes modificações e as empresas foram obrigadas a se adaptarem a essas mudanças, do ponto de vista tecnológico, inovativo, relacional, global, local e de outros fatores que determinam o sucesso. Alguns atores como Hollingsworth et al. (1994), afirmam que a integração contínua e rápida dos mercados mundiais resultou em competição, não somente entre as empresas, mas, também, entre os complexos sociais, institucionais e estruturas políticas. Não é o aumento da produtividade que atualmente define a competitividade mas também a capacidade de trocar e interagir em diferentes modos.

A captação do *core-business* numa localidade é um fator desafiador, em face a uma série de fatores que influenciam o ambiente. Na análise do “Diamante de Porter” (ver figura 14), Porter (1999), afirma que os insumos abrangem os ativos tangíveis (infra-estrutura física), a informação, o sistema legal e os institutos universitários, de modo que para aumentar a produtividade de uma região é preciso aumentar também a eficiência, a qualidade e o grau de especialização do aglomerado, relacionado a fatores essenciais, como a inovação. O contexto da rivalidade diz respeito às regras, incentivos e os costumes que determinam o tipo e a intensidade das mesmas. As condições de demanda no mercado interno dependem da evolução da empresa. Na economia global a qualidade da demanda é importante na determinação dos fatores da região.

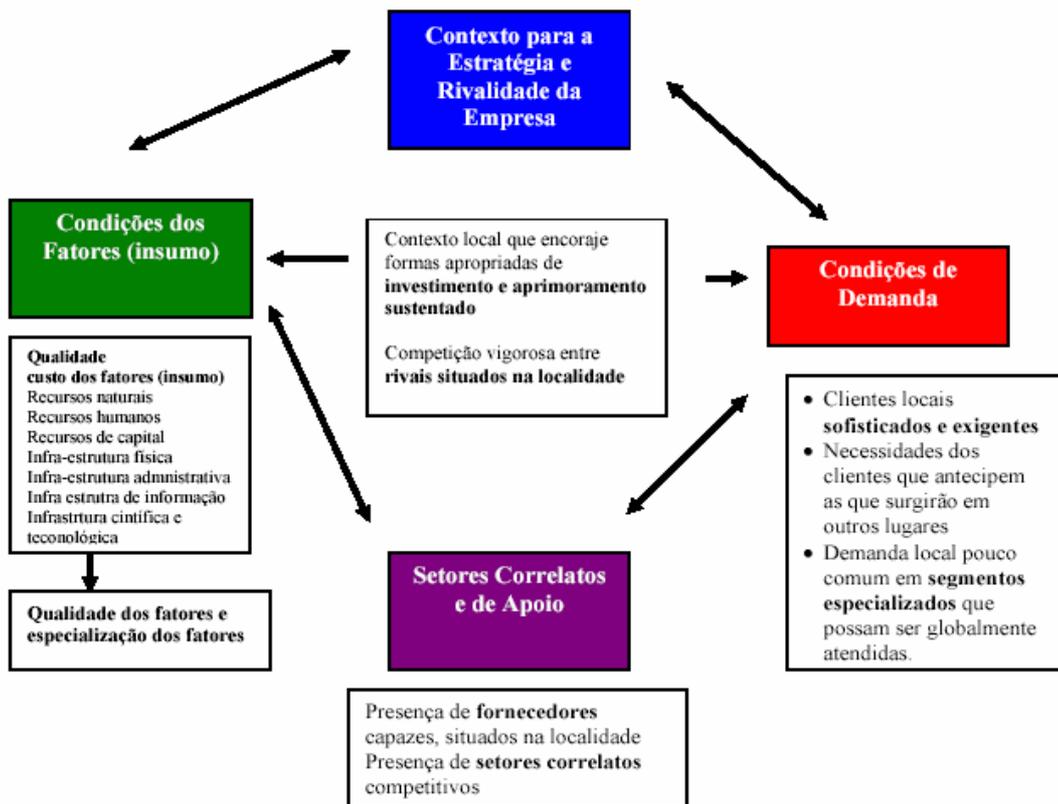


Figura 14: Fontes de vantagem competitiva da localização – “Diamante de Porter”

Fonte: Porter (1999, p.224).

A partir da análise da vantagem competitiva de Porter, Casarotto Filho (2000), identifica os papéis assumidos pelo governo e pelas corporações no processo da competitividade, conforme o quadro 09:

Influências na Competitividade	Fontes de Vantagem Competitiva	Papel do Governo no aprimoramento	Papel das Corporações no aprimoramento
Contexto para a estratégia e rivalidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Contexto local, que encoraje o aprimoramento; Competição vigorosa entre empresas locais 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar barreiras à competição local; Organizar órgãos do governo para o aglomerado; Atrair investimentos; e Promover exportações 	<ul style="list-style-type: none"> Estimular a comercialização conjunta; Colaborar com governo na promoção das exportações; Divulgar o aglomerado.
Condições de insumo e outros fatores de produção	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade e custo (matérias primas, recursos humanos, tecnologia, energia, capital); Qualidade Especialização dos fatores 	<ul style="list-style-type: none"> Criar programas de educação e treinamento; Implementar pesquisas relacionadas ao aglomerado; Prover informações sobre o aglomerado; e Prover infra-estrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> Influir nos currículos educacionais; Patrocinar pesquisa universitária; Manter vínculos estreito com gestores da infra-estrutura; Desenvolver cursos; e Coletar informações sobre o aglomerado.

(continua)

(continuação)

Influências na Competitividade	Fontes de Vantagem Competitiva	Papel do Governo no aprimoramento	Papel das Corporações no aprimoramento
Condições de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes locais exigentes e sofisticados; • Necessidades dos clientes que antecipem o que acontecerá em outros locais; • Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar normas regulamentares favorecendo a inovação; • Patrocinar atividades de teste e certificação; • Atuar como comprador sofisticado 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em conjunto com governo de modo a encorajar a inovação; • Construir organizações de testes e normatização.
Setores correlatos e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de fornecedores capazes; • Presença de setores correlatos competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar encontros entre membros do aglomerado; • Encorajar os esforços para atrair fornecedores e prestadores de serviços; • Estabelecer zonas de livre comércio, parques de fornecedores e condomínios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir associação comercial específica para o aglomerado; • Estimular a formação de fornecedores locais e atrair investidores para fornecer insumos e outros fatores de produção.

Quadro 9: Fatores influência da competitividade e papéis do governo e corporações.

Fonte: Casarotto filho (2000, p. 10).

Uma das principais obstáculos a competitividade local, são: a falta de compreensão e clareza a respeito dos projetos e programas destinados ao desenvolvimento da economia local/regional, e a falta de noção da realidade local, relacionado ao seu entorno.

Dessa forma, os clusters podem ajudar a alavancar competitivamente uma região baseados nas seguintes premissas de Lagendijk (2003):

- a) os clusters oferecem a oportunidade para o desenvolvimento de políticas industriais fortes, relacionados ao ambiente mercadológico;
- b) os clusters concordam com as tendências prevaescentes de apoio indireto de parcerias e demanda orientada;
- c) os clusters ajudam na ligação de abordagens endógenas e exógenas para o desenvolvimento regional. Os clusters podem nutrir ligações importantes entre os diversos segmentos da economia local, especialmente no sentido de atrair para a região investidores; e

- d) os clusters ajustam o *bottom up e top down* da abordagem política industrial: os primeiros mecanismos estratégicos para nutrir as ações regionais, com uma pequena intervenção do setor público, englobando governos regionais ou agências de desenvolvimento regional, no papel somente de facilitador ou interlocutor inovativo e, também, como provedor de uma organização básica de apoio. Na abordagem *top down*, o setor público tem um objetivo setorial específico, por meio de altos investimentos (como automotivo ou eletrônico) ou por um alto crescimento do potencial endógeno (multimídia, ambiente das indústrias, serviços).

Os clusters evoluem constantemente, devido as influências relacionadas ao ambiente competitivo que é influenciado pelas mudanças das tecnologias, das demandas de mercado, das estratégias da empresas, provocando um aumento da competição mundial, de modo a prover de serviço de auxílio, ajuda nas exportações e aumentar o seu escopo, através do fornecimento de bons equipamentos e matéria-prima. Cada vez mais, os clusters necessitam de investimentos para prover bons serviços, e incentivar o P&D, principalmente, nos setores relacionados à biotecnologia e farmacológicos.

3.7 DISTRITO INDUSTRIAL (DI)

O conceito de Distrito Industrial (DI) foi inspirado nas obras de Alfred Marshall (1920), complementado com as obras de Giacomo Becattini (1979) e de outros autores como: Garafoli, 1978 e 1993; Rullani, 1985, 1995 e 1998; Albertini e Pilotti, 1996; Bagnasco, 1977, Fuá e Zacchia, 1983; Brusco, 1989, que utilizaram o grande sucesso da aglomeração das pequenas empresas italianas, através da formação dos DI's. Os Distritos Industriais representam especificamente um modelo econômico italiano que se diferenciam dos demais países e nas formas organizacionais, baseando-se em um alto nível de especialização, flexibilidade e gerenciamento informal das relações de negociação sendo um caso de sucesso dos produtos Italianos para todo o mundo (PIORE; SABEL; PYKE, et al.; PORTER) (*apud* MICELLI, 2003).

No entanto, alguns atores têm questionado a respeito da eficiência/eficácia dos distritos industriais, relacionados às habilidades, aos salários, por meio de um alto valor

agregado de empregos e a combinação entre uma eficiência econômica, socialmente equitativa.

a característica mais importante da comunidade local é seu relativamente sistema de homogeneidade de valores e visões dos quais são uma expressão de trabalho e atividades, da família, de reciprocidade e de mudança.[...] constituem-se as características essenciais para o desenvolvimento de um distrito, e uma das condições essenciais para a disseminação. Paralelamente este sistema institucional e de regulamentos deve ser desenvolvido de modo a disseminar os valores para o distrito.(BECATINI, 1990 *apud* WHITFORD, 2001).

3.7.1 Conceito de distrito industrial

Para Piore e Sabel (*apud* DICKSON; HADJIMANOLIS, 2001) os distritos industriais, são constituídos por especialização flexível, freqüentemente baseado em inovação por produto, em parceria em rede, ou organização de pequenas redes de empresas cooperadas que mantém a sustentabilidade das pequenas empresas baseada numa economia estruturada de manufaturas locais, dando o suporte necessário ao dinamismo do mix entre competição e cooperação.

Na concepção Dickson e Hadjimanolis (2001, p.7), distrito industrial é: “*a aglomeração regional de pequenas empresas de um mesmo setor, colaboração de empresas altamente especializada em diferentes estágios da cadeia produtiva*”.

Por distrito industrial, entende-se como: “*um sistema de pequena e média empresa independente, formado por um aglomerado de média grande dimensões, estruturado em grupos de dimensão local*”. (BENTIVOGLIE; SCILLITANI, 2002, p.20).

Podemos definir também distritos industriais como: *conjunto de empresas pequenas especializadas, com forte apelo ao cooperativismo, concentração geográfica e relações sociais locais e uma estrutura institucional*.(STABER; MORRISON, 2001, p. 6).

Pela definição de Bianchi (*apud* WHITFORD, 2001, p.41), distritos industriais são:

uma aglomeração territorial de pequena empresa, normalmente especializada em um produto ou fase de produção, unidas por relacionamentos interpessoal, pela cultura comum de trabalhadores, empreendedores e políticas rodeadas por uma atmosfera industrial que facilita a difusão da inovação, gerando deste modo importantes fluxos na economia externa que ainda são internalizadas pelos sistemas produtivos locais.

Segundo Cano (199?, p.1), afirma que distritos industriais na visão da escola espanhola, são:

sistemas produtivos de pequenas empresas caracterizados por uma forte coesão sócio-econômica e uma intensa relação de cooperação interempresarial. Ou Sistemas produtivos geograficamente delimitados, caracterizados por um número elevado de empresas e de unidades produtivas de pequena e média focalizadas majoritariamente num mesmo ciclo de produção. Entre as diferentes empresas e unidades de produção se definem formas diversas e alternativas de relação e colaboração, que nunca se traduzem em relações hierarquizadas.. enfim os agentes do distrito industrial (empresas, sindicatos, administradores e banco...), se identificam como uma comunidade definida e precisa, e propensão a cooperação fundamenta-se em uma confiança inspirada em um sentimento coletivo e social de pertencer a um mesmo grupo.

De acordo com Costa (*apud* CANO, 199?), algumas características do processo produto dos DI: multiuso dos bens de equipamentos e formação de mercados de maquinaria de segunda mão; capacidade para responder demandas individuais e flexíveis – adaptabilidade; alta qualificação de mão de obra; elevados custos variáveis de produção; não existe um aproveitamento das economias de escala, por ter especialização por fases; controle coletivo do processo produtivo e difusão da informação através da rede de relações de produção descentralizadas.

As principais características de um Distrito Industrial, seriam:

- especialização setorial;
- predomínio de pequenas e médias empresas;
- marcada pela divisão de trabalho entre empresas concentradas territorialmente, que forma o alicerce para um tecido articulado de relações com provedores;
- uma forte especialização de produtos das empresas, não se disputa no âmbito dos preços, mas de inovações;
- uma rede funcional de informações em que se difunde rapidamente aos antecedentes correspondentes do mercado, novos métodos e técnicas de produção, novo insumo etc...

Neste sentido as instituições desempenham um papel importante no:

- alto nível de qualificação de seus trabalhadores, resultada da educação formal e da transferência de conhecimentos entre as gerações;
- uma base sócio-cultural para relações de confiança entre as empresas, assim como entre elas e os trabalhadores qualificados; e
- um rol ativo de atores públicos a nível regional e local que fortalece a capacidade inovadora das empresas. (STAMER, 2003, p.23).

Em relação a força de trabalho operante nos DI percebemos que: existe um baixo nível de proletariado, devido ao caráter familiar da empresas; mobilidade social e funcional; alta qualificação do trabalhador, adquirida pela sua experiências e formação do posto de trabalho; capacidade de adaptação; atitude e comportamento empreendedor e criativo; o canal utilizado para a buscar pessoas para trabalhar é informal, através de amigos, familiares, conhecidos; baixo nível de sindicalização por parte das micros e pequenas empresas (CANO,199?).

De acordo com Garofoli (2003), os DI's são caracterizados pela econômica externa, baseada no conhecimento e na competência específica o que garante a competitividade

externa; a segunda característica é relacionada a dependência de sua eficiência de seus parceiros (da divisão da mão-de-obra), conseqüentemente, provoca o aumento da eficiência coletiva do sistema de agregação e melhoria na seu posicionamento competitivo e, por último, na sociabilização da inovação (*best-practices*), implicando na melhoria da eficiência produtiva da mão-de-obra, do aumento da capacidade instalada e da integração vertical da estrutura organizacional.

A razão de sucesso dos Distritos Industriais é fundamentada nas seguintes características:

- a) **desintegração vertical do nível de produção das empresas:** alto grau de especialização e divisões de trabalhos entre as empresas, baseados em transações de mercado e trocas não comerciais, informações, serviços e pessoas;
- b) **competição e cooperação:** habilidade da empresas em engajar em intensa rivalidade quando competem dentro de um mercado particular para uma contribuição específica ou fase produtiva, mas também realizar alianças cooperativas informais por divisões verticais e horizontais quando necessário para vantagem em comum;
- c) **identidade sócio-cultural (social milieu)** os benefícios derivam do interplay entre a competitividade e cooperação, o relacionamento entre empresas só é possível por causa de um clima social que envolve um senso de identidade cultural e um jogo compartilhado de normas sociais, valores e atitudes, facilitando a confiança entre as empresas.
- d) **apoio as instituições privadas, organizações de ajuda mútua e consortia;** e
- e) **apoio de instituições públicas e governo local.** (ALBU, 1997, p. 17).

Segundo Haddad (*apud* REDIG, 2003), os principais fatores condicionantes ao fracasso ou sucesso de um modelo de DI são: inconformismo; diagnóstico participativo de risco; ameaças e as suas potencialidades; agentes de mudança (melhoria da competitividade através de design mais adequado, sistema de controle de custos, atendimentos às necessidades sociais das comunidades etc.); desenvolvimento de um plano de mudanças e acompanhamento de implementações.

Segundo Stamer (2003), é importante frisar que os distritos industriais nasceram dentro de um contexto histórico específico. Não se conhecem casos, aonde os distritos industriais foram criados por intermédio de intervenções ativas de políticas públicas.

3.7.2 O distrito industrial no contexto do desenvolvimento local

Pesquisa realizada em sistemas de produção regional dos anos setenta enfatizou a interação íntima da organização industrial, seu desempenho e os fatores específicos, socio-

culturais, históricos e regionais, destacando-se os distritos industriais que contêm economias externas, as quais se relacionam à realização da produção efetiva por divisão do trabalho dentro de redes especializadas de empresas pequenas. Porém, o desenvolvimento de distritos industriais também baseia-se em vários fatores sociais e culturais de um distrito específico (ASHEIM *apud* BECATTINI,1998).

A existência de confiança mútua e de uma atmosfera industrial foram ingredientes necessários à definição de distritos industriais e esses fatores estimularam o desenvolvimento de inovações, com incremento em empresas locais.

Para Garofoli (2003), o modelo endógeno de desenvolvimento local é baseado na sua capacidade social, de modo que as empresas e as instituições desenvolvam atividades no âmbito local, por meio de sua capacidade (core-competence), levando em consideração as seguintes características:

- o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais);
- capacidade de controlar a nível local os processos de acumulação;
- controle das habilidades e capacidade inovativas; e
- existência (capacidade para desenvolver) produções interdependentes, do tipo intra-setoriais e inter-setoriais a nível local.

Desenvolvimento endógeno é o desenvolvimento por meio da:

capacidade de transformação do sistema econômico social; da capacidade de reação frente aos desafios externos e capacidade de introdução formas específicas de regulamentação social direcionado ao desenvolvimento local. Resumindo, é habilidade de inovação (inteligência coletiva) para o desenvolvimento local. (GAROFOLI, 2003, p.3).

As empresas do DI estão habituadas a utilizar os recursos específicos do território e as vantagens competitivas do distrito são resultados de uma economia externa e da capacidade em mover-se para o mercado internacional, realizando operações complexas internacionalmente. O balanceamento da competição e da cooperação entre empresas são características essenciais desse modelo. A capacidade de introduzir uma progressiva transformação no sistema local e de responder aos desafios impostos pelos sistemas locais, determinada pela dialética do Estado e a forma de regulamentação, através de regras por parte das instituições ou consórcios são características marcantes do DI.

Desta forma, é possível entender o conceito de sistema produtivo como:

modelo de organização de produção alicerçada em economias externas e com recursos específicos e de conhecimento tácito não transferível e da introdução de formas específicas de regulamentação que identificam e salvaguardam a originalidade dos objetivos, capaz de considerar todos no processo de desenvolvimento local dentro do qual o território exerce um papel ativo, em que o sistema produtivo local, desfruta de uma identidade forte e de características específicas e quando interessa-se pela coletividade local, defende e dissemina. (GAROFOLI, 2003, p. 5).

Em carácter regional ou local, alguns autores chamam os sistemas produtivos como sendo sistemas produtivos locais, com características peculiares da região e do território entorno, no aspecto econômico, destacando-se assim, alguns conceitos:

modelo organizacional de produção com forte base territorial, com forte inter-relacionamento entre o sistema produtivo e o sistema sócio-institucional local, com as implicações conectadas em temas de economia externa, conseqüentemente intercambiando informações e commodities num ambiente do sistema produtivo produzindo e reproduzindo conhecimento específico, de forma a regular as características do território e que não são facilmente encontrado em outro lugar. (GAROFOLI, 2003, p. 05).

ou

aqueles arranjos produtivos³ cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação, aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais, gerando maior competitividade empresarial e capacitação social. (LASTRES, et al., 2000, p.13);

ou

a unidade de análise centrada no estudo de atividades de uma determinada zona. [...] Caracterizam-se por dispor de um núcleo específico de atitudes contextuais, que se transmitem no tempo e que são acessíveis através da co-participação das experiências, criando-se uma atmosfera industrial em termos de Marshall. (SOTO; ALONSO; DOMINGUEZ, 2001, p.135).

Os autores Soto, Alonso e Dominguez (2001) também categorizam em mais uma unidade de análise, os sistemas de produção, que são denominados de Sistemas Produtivos Setoriais (SPS) que giram em torno de um setor de atividade em que se estudam as suas relações internas e que o seu ambiente geográfico vem determinado pela amplitude territorial do setor.

alguns autores criticam o modelo do distrito industrial no sentido de que não está claro se o governo local é uma condição necessária para o sucesso do distrito ou se é o resultado da influência e auto confiança. Uma outra crítica refere-se ao isolamento da área local quando existem relacionamentos externos, como por

³ são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependências. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, cliente entre outros – e suas variadas formas de representação e associação, incluem, também diversas outras instituições públicas ou privadas voltadas para: formação e capacitação de RH, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES, et al., 2000, p.13)

exemplo o papel dos traders de exportação em mercados globais [Schmitz 1995b]. Distritos industriais têm a capacidade de sustentar vantagens competitivas por longos períodos, e nesse caso como eles os desenvolvem? Muitos dos casos italianos que inspiraram o modelo de ID sofreram mudanças subseqüentes, até mesmo depressão econômica, desde o auge deles/delas [Schmitz 1995b]. Enquanto este não for um sinal de fracasso, a pergunta interessante é se eles têm a (adaptável e inovador) capacidade para responder a crise. (ALBU,1997).

3.7.3 Classificação dos distritos industriais

Do ponto de vista produto, são três as categorias de empresa encontradas nos DI. A primeira empresa que produz produtos finais, considerada como o coração do DI, mantém relações diretas com o mercado e coordena o processo produtivo; a segunda, empresa monofase presente em apenas uma fase da produção é a empresa subcontratada pela empresa mencionada anteriormente, e, por último a empresa auxiliar que pertence ao mesmo setor, mas que faz parte do processo, verticalmente conhecido, também, como *filière*⁴.

Para os autores Pedrozo e Hansen (2001), a origem de *FILIÈRE*, remonta ao fim da década de sessenta, que conduziu ao desenvolvimento de uma forma de meso análise econômica dos aglomerados de empresas industriais e comerciais, na tentativa de melhor compreender os sistemas e estruturas econômicas.

Os distritos industriais possuem uma forte identidade social, permitindo, assim uma vantagem competitiva, segundo:

- a) um sistema de comunicação informal eficiente, permitindo assim a redução do tempo, custos e fluxo de informação entre os operadores; a redução do tempo e dos custos de coordenação das atividades produtivas; e, a possibilidade de ter uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da interiorização do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical);
- b) equilíbrio entre competência e cooperação: a rivalidade mitigada por uma série de elementos de cooperação intrínsecos à natureza da mesma e dos sistemas produtivos locais, o que torna sólida e equilibrada a colaboração e competência; e

⁴ sucessão de operações de transformações sobre bens e produtos, dissociáveis e separáveis, as quais são ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos; um conjunto de relações comerciais e financeiras que regulam as trocas que se verificam entre os sucessivos estágios do processo de transformação, um conjunto de ações econômicas baseadas, por sua vez, em um conjunto de estratégias empresariais para valorização dos meios de produção. (PEDROZO; HANSEN, 2001, p. 03).

- c) níveis aceitáveis de escala, em decorrência do sistema de organização da produção especializada (CANO,199?).

Para Chiaversio, Di Maria e Micelli (2003), estão relacionados também os seguintes fatores: o princípio da governança na economia de relacionamento baseada em regras sociais e tradições, através da uma forte teia social de indivíduos e organizações; do mix entre competição-cooperação das empresas, onde geralmente os relacionamentos têm uma longa duração; uma distribuição equalitária de poder entre os distritos, com importantes papéis desempenhados pelas três partes; e a agregação, a proximidade espacial em como compartilhar os elementos disponíveis para dar um rápido suporte à difusão da informação, facilidade de compartilhar o conhecimento e o processo de inovação.

São três, os níveis de relacionamento que encontramos nas empresas pertencentes ao DI. O primeiro nível é a cooperação realizada dentro da empresa como conseqüente natureza flexível do trabalho frente à organização fordista dos centro de trabalho e da concepção sócio-laboral que tem os operadores do distrito. O segundo é o mais estudado, preserva a relação com a cooperação inter-empresarial, observado em empresas competidoras, baseadas em relações (verticais) de intercâmbio cliente-provedor, ou também, em competidores diretos (horizontal) para acessar as plataformas inacessíveis como, por exemplo, feiras internacionais). O último nível, conhecido como a cooperação inter-institucional, organizado mediante os acordos de cooperação locais e a administração pública, os sindicatos, os partidos políticos e as organizações empresariais (BENTON *apud* BECATTINI, 1998).

Na concepção de redes podemos classificar os distritos industriais em:

- a) **redes de unidades externas (rede de empresas)** : descrita através de constelações de empresas. Elas são desenhos organizacionais que convergem diversas empresas, do ponto de vista tecnológico; desenvolvem atividades em diversas áreas através de administração e objetivos distintos. Existe porém uma simetria entre os atores capaz de planejar, produzir e comercializar um bem ou serviços (LORENZONI *apud* CANO,199?);
- b) **redes de unidades internas (empresa rede)**: marcada por uma macro-estrutura organizativa conhecida como grupos de empresas. O desenvolvimento é através da criação ou da aquisição, por parte da empresa líder de novas unidades. O processo de desenvolvimento italiano deu-se, primeiramente, através desse tipo, da verticalização,

com uma empresa líder em que as outras unidades de produção convergiam para ela, principalmente as empresas de serviços; e

- c) **redes interpessoais:** através do entrelaçamento sócio-cultural presente e um dos fatores importante no êxito dos distritos industriais.

A competitividade dos distritos industriais está alicerçada em 03 pontos principais flexibilidade, cooperação e entrelaçamento social, ao invés de custos e redução de preços. Relaciona-se a primeira, mobilização, à adaptação às mudanças e sua capacidade inovativa, influenciada pelas características territoriais de co-localização de empresas especializadas, direcionadas mutuamente. A segunda, constituída por cooperação tecnológica, institucional e material e a terceira, o entrelaçamento social, é caracterizado pela cultura, identidade, confiança, tradição, valores e outros fatores.

A inovação nos distritos industriais é justificada devido ao fato que as empresas tem um modelo fundamentado na sociologia, onde que os atores vivem num contexto histórico na localidade e compartilham uma cultura comum, construindo assim, uma longa confiança sustentável em termos de cooperação e riscos. Dessa forma, foram 03 a 04 décadas para que os Distritos Industriais da Emilia Romagna na Itália chegassem a um estágio razoável de sucesso, na Alemanha o distrito de Baden-Württemberg, teve suas origens na tradição artesã, de 1800 e o Distrito da Dinamarca pelo espírito empreendedor desenvolvido no final do século 19. Assim, as estruturas sociais locais, a cultura milenar e a tradição influenciam na evolução dos DI's (STABER; MORRISON, 2001).

3.7.4 Exemplos de distritos industriais

Experiências de Distrito Industrial não são fenômenos meramente Europeus, como é o caso da Espanha. A origem dos DI Espanhóis diferem ao modelo italiano, marcado pela reconversão industrial e pela história política (ditadura, transição, democracia e desenvolvimento de autonomias).

Países	Distrito Industrial
Alemanha	Aachen, Luneburg, Neckar-Alb, Reutlingen e Stuttgart (focada na indústria regional tecnológica)
Austrália	Sul da Austrália
Áustria	Steimark

(continua)

(continuação)

Países	Distrito Industrial
Bélgica	Sudoeste Flanders
China	Beijing, Hong Kong
Dinamarca	Leste e Oeste Jtland, Herning-Ikast
Espanha	Castellón (onda e Alcora – cerâmica) e Alicante (Elda, Vilena e Elche – sapatos), Madri e Barcelona
Estados Unidos	Nova York, Denver, Pensilvânia, Vale do Silício, Sudeste da Califórnia (eletrônico, multimídia e cultura voltada a produtos aglomerados), Boston, Oeste Massachusetts, Oeste de Nova York e as 05 regiões no Noroeste americano.
Finlândia	Lahti
França	Lê Choletais, Lion, Turin, Chieri, Cusio, Canelli, Omegna, Valenza, Biella (têxtil – lã e cöttton, vinho, robótica, ferramentas para máquinas, vinho, produtos em metal)
Grã Bretanha	Londres, Leste Midlands, Hertfordshire, Leicester, Nottingham, Sul Wales.
Itália	Bergamo, Carpi, Como , Emilia Romagna, Lecco, Lombardia, Prato, Veneto, Vigevano,(textil, cerâmica, e ferramentaria para máquinas, lã, robóticas).
Japão	Seto
México	Leon
Noroegua	Jaeren, Horten
Suécia	Gnosjö, Malera, Söderhamn
Suíça	Jura

Quadro 10: Relação de países onde existem Distritos Industriais

Fontes: Adaptado de Friedmann; Saxenian; Scott; Storper; Piore; Courlet; Pecqueur (apud CANO); Staber e Morrison.

3.7.4.1 Distritos italianos

Segundo Micelli (2003) é na parte Norte Oriental da Itália, que o modelo Distrito Industrial tem dado resultado. Este modelo é baseado em sistemas locais de produção, base de sucesso para algumas indústrias como: óculos, sapatos, cadeiras, sportwears, têxtil, que deu a Itália um reconhecimento mundial dos seus produtos. A todo instante surgem novos distritos industriais. Somente em 2000 foram formados 33 Distritos Industriais.

Na figura abaixo, o mapa de 12 regiões , onde estão presentes os distritos industriais.

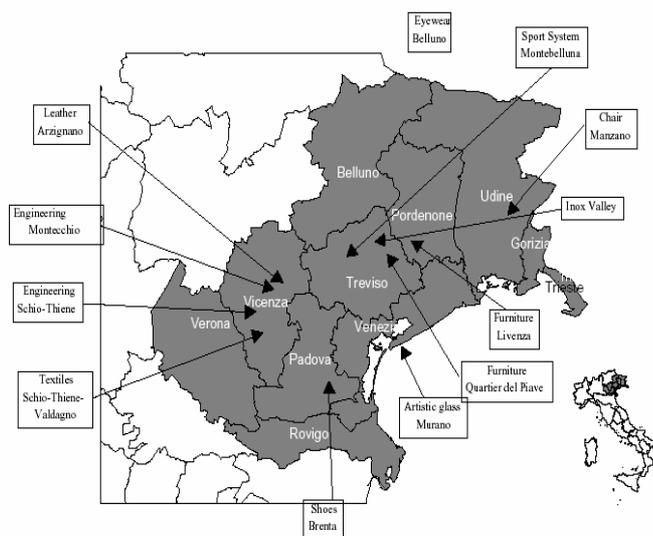


Figura 15: As doze regiões italianas em que existem os DI

Fonte: Micelli (2003)

Dados de 1999, afirmam que 207 empresas já participaram do processo. No ano de 2000, 69,5% das empresas empregavam pelo menos 100 empregados, 42,0% das firmas pertenciam a um grupo empresarial, solução que muitas PME's adotaram, para crescer e não perder a vantagem de uma pequena empresa, a flexibilidade. Sendo assim, 48,8% das empresas prestaram serviços às indústrias de móveis (cozinhas), 30% à moda e 21,3% pertencem ao setor de engenharia, sendo que 62,8% representam produtos destinados ao mercado; 21,7% produtos finais para outras empresas manufactureiras, 11,6% para empresas que produziam produtos semi manufaturados e componentes e 3,9% destinavam-se a trabalhos diretos para outras empresas. Um fato curioso é de que, 91,8% das empresas terceirizaram suas atividades manufactureiras (MICELLI, 2003).

O grande mérito da sobrevivência das empresas no modelo, deve-se ao fato do Distrito Industrial ter o foco na inovação, e a gestão da governabilidade dos relacionamentos no território local, pois 58,8% mantinham seus subcontratos com as empresas locais, promovendo a especialização local, do conhecimento e de competências (MICELLI, 2003).

Existem alguns fatores de sucesso, do Distrito Industrial, segundo Humphery e Schmitz (1995):

- a) proximidade geográfica;
- b) especialização setorial;
- c) predomínio de micro e pequenas empresas;

- d) colaboração de inter empresa fechado;
- e) competição de inter empresas focada na inovação;
- f) identidade sócio-cultural baseada na confiança;
- g) intensa ajuda/colaboração entre as organizações; e
- h) apoio de organismos governamentais: regionais e municipais.

Um outro fator que contribuiu para o êxito de alguns distritos italianos é a tecnologia de informação e comunicação (TIC), que exerceu um papel decisivo nas mudanças das empresas. A TI, a disseminação das informações, limitadas não somente as empresas pertencentes a redes, mas ao ambiente como um todo (BENTIVOGLI ;SCILLITANI, 2002).

A presença de uma massa crítica de empreendimentos com demandas semelhantes dentro do distrito, favoreceram ao desenvolvimento, de algum software de gestão industrial, de produtos específicos para a indústria cerâmica, principalmente na região de Sassuolo, desde software administrativo, portais⁵, catálogos multimídia eletrônica, planejamento e administração de controles.

3.7.4.1.1 Região de Veneza e Padova – distrito de Riviera Del Brenta.

A província de Padova é formada pelos municípios de Campagna, Lupia, Campolongo, Maggiore, Camponogara, Dolo, Fiesso d'Artico, Fosso, Pianiga, Stra e Vigevano e de Veneza por Noventa Padovana, Sant'Ángelo di Piove di Sacco, Saonara e Vigevano.

O desenvolvimento do distrito industrial dessas regiões foi representado por um processo endógeno, através de um modelo organizacional inovativo, que se difundiu pelas empresas. O precursor desse modelo organizacional foi Giovanni Luigi Voltan, que, em 1898, fundou a primeira grande fábrica de sapatos. Dessa forma, ao longo do tempo foram-se formando as empresas que começaram a dar suporte ao processo de difusão do *know-how*. No ano de 1951 e 1971, a atividade industrial de Rivera Del Brente cresceu em torno de 368%, basicamente composta por pequenas empresas (BELUSSI; SCARPEL, 2001).

⁵ Exemplos de portais italianos como www.tilesquare.com e www.ceramicandmore.com. Tem a concepção de praças virtuais em que os operadores podem entrar, em algumas seções livres e em outros em base para tipos variados de contratos, adquirir informação e efetuar negociações.

Desta forma o processo de evolução do distrito industrial de Riviera de Brenta pode ser resumido pelo quadro abaixo:

FASE Evolutiva		Principal processo Evolutivo do Distrito	Produto	Mercado
Fase Pré Industrial De 1898 até o fim da II Guerra Mundial		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do método fordista e setores tradicionais de artesanatos • Modelo primário de desenvolvimento com apenas uma grande empresa e uma série de pequenas empresas laboratório de difusão no território 	<ul style="list-style-type: none"> • Calçaria completa • materiais • Baixa qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado local e nacional (em função dos materiais militares)
Desenvolvimento do Distrito Industrial (da Segunda Guerra Mundial até o início dos anos 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido processo de take-off e expansão (final de 69) • Arranjo sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de verticalização da atividade interna da agência de expansão de um núcleo de empresas médias e grandes • Expansão do número de empresas • Atividade de terceirização sobretudo de mão de obra a domicílio e a utilização de laboratório (primeira fase da descentralização produtiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do produto caracterizado pela moda e por custos controlados • Especialização da empresa do distrito de calçados e elevados custos e elevada qualidade (forte conceito moda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado nacional e primeira abertura para exportação • Mercado majoritário para Exportação (Alemanha, Estados Unidos, Canadá, Oriente Médio e Japão)
	Arranjo sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da pressão competitiva • Desenvolvimento de divisões de trabalho distritais • Especialização da empresa <p>Vem a segunda fase de descentralização da fase da mão de obra e a desverticalização dos negócios.</p>		
Fase da Estabilização (final dos anos 08 até hoje)	Processo de seleção da empresa com significativos fenômenos de saída fazendária	<p>Decrescente a dimensão de média empresa</p> <p>Decrescente a ocupação</p> <p>Declínio da população de empresas</p> <p>Episódio da deslocalização internacional da atividade mão de obra mais intensa (produção acima)</p>	<p>Prevalece naturalmente a indústria calçadista com conceito fino de moda</p> <p>Inserção da empresa no distrito um fenômeno “<i>Made In Italy</i>”</p>	<p>Fluxo de exportação sempre direcionado para EUROPA (Alemanha, França, Bélgica, Holanda, Reino Unido) e Estados Unidos, Canadá, Austrália, Japão e Países Árabes.</p>

Quadro 11: Evolução dos distritos industriais em Riviera

Fonte: Belussi e Scarpel (2001, p. 11).

3.7.4.1.2 Região de Emilia Romagna

Depois de 1970, a região de Emilia Romagna sofreu um rápido processo de industrialização de transformação (atividades agrícolas industrial e terciária). Os protagonistas desse processo foram basicamente as pequenas e médias empresas, através de relacionamentos sociais resultante das sub contratações, como é o caso da indústria cerâmica em Sassuolo, máquinas agrícolas em Reggio Emilia, de engenharia, em Modena, máquinas de embalagens e motocicletas em Bologna, tomates em conserva e presuntos, em Parma, e botões, em Piacenza.

A região da Emilia Romagna, nessa época era dominada pela cultura política comunista, afinal de contas, o governo local era do Partido Italiano Comunista (PCI), que diferentemente de outros partidos comunistas, como na França e Espanha, tinham a legitimidade orientada não somente no salário, mas, também, na preocupação em criar novas pequenas e médias empresas (RINALDI, 2002).

Um papel fundamental na política desenvolvimentista foi a Agência de Desenvolvimento Regional EVERT que mudou a visão do Partido Comunista em apoiar também as grandes empresas. Nesse caso, o papel da agência foi de atrair para a região as grandes empresas, no sentido de buscar a cooperação, juntamente com as pequenas empresas artesãs, mediante interesses mútuos. Para dar uma maior credibilidade e fazer jus a cooperação por parte das grandes empresas, a agência também começou a prover as empresas com informações a respeito da nova produção, qualidade e certificação dos processos, bem como, auxiliar no processo de adaptabilidade de uma nova estrutura gerencial (RINALDI, 2002); (WHITFORD, 2001).

A agência também promoveu a articulação entre os principais atores da região, destacando-se: lideranças do Partido Comunista; artesãos; associação de empresas e cooperativas de produção, no sentido de discutir um plano estratégico de desenvolvimento para a região. Nesse encontro, foram identificados também os pontos de divergências, interesses, o comprometimento social dos relacionamentos, facilitando, assim, o processo de cooperação e coordenação das políticas. Vale a pena destacar que a grande maioria dos atores envolvidos foram treinados em centros de formação (em 1998 eram 40, financiados pela Comunidade Européia).

3.8 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CLUSTERS X DISTRITO INDUSTRIAL X REDES E ARRANJOS

Segundo Humphery e Schmitz (1995, p.08) as diferenças entre cluster, distrito industrial e redes, no conceito de eficiência coletiva:

Cluster	Distrito Industrial	Redes
<p>concentração setorial ou geográfica de empresas.</p> <p>beneficiará as economias externas</p> <p>o aparecimento de provedores que fornecem matérias primas e componentes, máquinas novas ou usadas;</p> <p>o surgimento de um banco de de trabalhadores com habilidades setoriais.</p> <p>Atrai agentes que vendem nos mercados distantes e que favorecem o aparecimento de serviços especializados tecnológicos, financeiros, e assuntos de contabilidade</p>	<p>Termo utilizado na Itália,</p> <p>É um cluster mais desenvolvido voltado para a especialização e divisão do trabalho entre as empresas.</p> <p>Formas implícitas e explícitas de colaboração entre agentes econômicos locais dentro dos distritos, aumentando a produção local e às vezes a capacidade de inovação (RABELLOTI, 1995, p. 35);</p> <p>Os clusters podem ter mais ou menos características do distrito.</p>	<p>Se os clusters podem existir sem exibir os aspectos da eficiência coletiva que é associado com o modelo do distrito industrial, assim, reciprocamente, a cooperação entre empresas, a aprendizagem mútua e a inovação coletiva podem existir mesmo quando um cluster formado por grandes empresas não fizeram.</p> <p>Redes de PME's tem caracter espacial e ainda podem conduzir a eficiência coletiva.</p> <p>As economias externas tendem a ser pequena mas o ganho de ação em comum pode ser significativo.</p>

Quadro 12: Diferenças entre clusters, distrito industrial e redes.

Fonte: Adaptação de Humphery e Schmitz (1995, p.08).

Os autores Soto, Alonso e Dominguez (2001), apresentam a classificação de agrupamentos territoriais com relação aos aspectos geográficos, relações industriais e cooperação, como podemos observar abaixo:

	Agrupamentos Territoriais	Âmbito Geográfico	Tipos de Empresas	Relações Industriais	Cooperação
SPS	Cluster	Amplio	PME's e grandes	Setoriais (verticais, horizontais e transversais)	Sim
	Filière	Diverso	PME's e grandes	Setores (verticais)	Sim
SPL	Cidade Industrial ⁶	Reduzido	PME's e grandes	Plurisetorial	Não
	Distrito Industrial	Reduzido	PME's	Setoriais	Não (marshalianos) Sim (contemporâneo)
	Microcluster	Reduzido	PME's e grandes	Setoriais (verticais, horizontais)	Sim
	Milieux ⁷	Reduzido	Pme's	Setoriais de Inovação	Sim

Quadro 13 Caracterização dos agrupamentos territoriais de empresas

Fonte: Soto, Alonso e Domingues (2001, p.135).

⁶ É o lugar da interação urbana entre um conjunto de empresas industriais e o seu território interior de conjuntos urbanos, serviços e consumos. (BECATTINI; RULLANI *apud* SOTO; ALONSO; DOMINGUEZ, 2001, p.136).

⁷ corresponde a idéia de um microcluster centrado nos setores inovativos, também denominados de sistemas de inovação, esteritamente relacionados com as políticas de parques tecnológicos. (SOTO; ALONSO; DOMINGUEZ, 2001, p.138).

O quadro a seguir, representa alguns critérios relevantes para analisar e estudar as diferentes abordagens: como **competitividade**: em que os diferentes modelos enfocam a questão de competitividade relacionada aos seus produtos finais; **políticas setoriais**: capacidade de interferir nas diretrizes governamentais; **regionalização**: verificar os diferentes níveis de dependência ou relação de uma região ou território, levando-se em conta a sua inviabilidade de estruturação; **relação de poder**: verificar em que grau as relações se encontram vinculadas ou não ao poder de braganha e persuasão; **tecnologia**: se os diferentes tipos apresentados levam em consideração esse aspecto como variável importante; **abrangência**: verificar os relacionamento nos mais diferentes segmentos; **estratégias**: se permitem uma análise e definição clara das estratégias; **gargalos**: verificar se permitem uma visão clara dos possíveis pontos de estrangulamentos, a fim de possibilitar as tomadas de decisões para equacionamentos de problemas; e **palavras-chave** (DIAS e PEDROZO, 2001).

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	TIPOS DE CADEIAS PRODUTIVAS ANALISADAS			
	<i>FILIERE</i>	CLUSTER	SUPPLY CHAIN	REDES (Peq. e Médias Empresas)
COMPETITIVIDADE	Parte dos produtos finais para analisar a cadeia – grau médio	Parte da concentração espacial dos recursos e serviços para realizar a análise – grau alto	Enfoca especificamente os produtos finais e suas características – grau alto	Analisa a estruturação do processo com vistas aos produtos – grau alto
POLÍTICAS SETORIAIS	Pela visão abrangente da cadeia e das diversas relações facilita a definição de políticas gerais	Pela visão dos segmentos, inter-relações e condições de contorno facilita a definição de políticas gerais	Pela orientação focalizada ao segmento ou mercado analisado dificulta o estabelecimento de políticas gerais	Em vista da estruturação de um segmento específico permite proposição de políticas específicas
REGIONALIZAÇÃO	Não aborda diretamente a questão da regionalização	Enfoca diretamente o aspecto da regionalização	Não considera a questão territorial como ponto básico	Considera, em certo grau, a regionalização pelo porte das empresas analisadas
RELAÇÕES DE PODER	Pela análise abrangente permite identificar as relações de poder existentes na cadeia	Pela análise dos segmentos envolvidos permite identificar as relações de poder existentes	Evidencia diretamente as relações de poder que induzem as ações de racionalização do processo operacional	Não centra sua atenção nas relações de poder e seu tratamento, apesar de vê-las como equilibradas
TECNOLOGIA	A análise da cadeia não está focalizada especificamente na questão tecnológica	A questão tecnológica representa um dos pontos significativos da análise	A tecnologia é considerada passo fundamental na lógica de racionalização dos processos	A tecnologia não constitui o ponto básico da análise, apesar de integrá-la
ABRANGÊNCIA	Modelo bastante abrangente, permitindo diversas análises diferenciadas	Permite análise de diferentes características, mas limitadas regionalmente a certos segmentos da cadeia	Permite análise detalhada, em termos de competitividade, de uma cadeia ou segmento produtivo específico	Propicia análise de diversos aspectos da estrutura da cadeia com limites regional e de porte
ESTRATÉGIA	Permite uma análise clara e objetiva das estratégias adotadas	Possibilita a análise das estratégias específicas empregadas no segmento analisado	Permite verificar a estratégia buscada e os meios empregados na cadeia específica	Permite analisar a estratégia vinculada à cadeia e ao porte das empresas
GARGALOS	Permite a identificação e análise dos gargalos da cadeia	Não enfoca diretamente os gargalos existentes	Centra-se na identificação dos gargalos e sua eliminação	Permite a visualização dos gargalos e necessidades de estruturação
PALAVRAS-CHAVE	Fluxo, análise	Aglomeração, território	Competição, racionalização	Cooperação, organização, complementaridade

Quadro 14: Quadro comparativo

Fonte: Pedrozo e Hansen (2001, p. 11).

3.9 GOVERNANÇA NO CLUSTER

O aspecto de governança é considerado uma variável importante para o sucesso do cluster, de forma a articular e a gerir a participação de setores públicos e privados. Em algumas situações, a governança é realizada pelas agências de desenvolvimento, pelos governos locais ou, até mesmo, pelas organizações privadas, em parcerias com setores públicos e privados, de forma a buscar mecanismos de interação entre as instituições.

Os principais problemas de cooperação que devem ser levados em consideração pela governança do cluster são:

- cooperação entre empresas e instituições de apoio: problemas relativos às relações complicadas, entre PME e a Câmara da Indústria e do Comércio que possui expectativas diferentes em relação às empresas, além dos serviços prestados por instituições de apoio, as quais não possuem recursos suficientes para promover o grau de satisfação e a sua sustentabilidade;
- cooperação entre o setor privado e público: principalmente a estrutura governamental local, devido a diferentes posicionamentos e estratégias, associados ao alto grau de conservadorismo por parte das instituições, principalmente a pública. Um outro problema associado é a dificuldade de “jogar o mesmo jogo”, cada uma quer “marcar o seu gol”. A descrença política é outro fator importante que influencia a relação; e
- cooperação entre empresas: comportamento anti competitivo ocasionado pela colisão de diferentes interesses (STAMER, 2003).

As políticas nacionais devem compartilhar os mesmos objetivos e características como:

- a) políticas de clusters são vistas como meios para promover o desenvolvimento econômico e mudanças estruturais, e por aumentar (regional) capacidade de inovação;
- b) as políticas são baseadas em cooperação e rede empresarial que podem demandar um estímulo ao processo social;
- c) políticas também enfatizam as ligações/relacionamentos de empresas (regional) para com infra-estrutura tecnológica de educação e instituições de R&D nas quais conhecimento nutre a economia regional. Estas políticas em particular tentam trazer novas tecnologias para as redes regionais de SMEs;
- d) políticas enfatizam o papel da organização pública ou semi-pública que têm um papel como mediadores em redes para fomentar projetos conjuntamente requer

também o cuidado nos fluxos de informação, para construir mutuamente confiança entre os membros do cluster dando suporte a rede de empresas; e

e) políticas sublinham a necessidade para estimular a criação da inovação e da administração de conhecimento entre empresas;

f) Estando por baixo das políticas, há um foco na necessidade para estimular a criação de fatores especializados, e conhecimento especializado em particular, em cluster regionais. (OBSERVATORY OF EUROPEAN SMEs, 2002, p. 46).

3.9.1 Critérios de governança para a formação de um cluster

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2001) apresenta alguns passos para a idealização do desenvolvimento dos clusters:

- a) determinação das metas globais e a extensão geográfica da iniciativa de política;
- b) iniciação do processo de desenvolvimento do cluster através de líderes dos setores públicos e privados;
- c) identificação de clusters e localização de atributos específicos na economia;
- d) priorização de esforços através de cluster, desde que os recursos sejam finitos;
- e) elaboração dos papéis de relevância das entidades públicas e privadas, e de apoio aos clusters;
- f) obtenção de informação sobre o estado dos clusters, dos mercados, das tecnologias, dos competidores dos relacionamentos e a respeito da economia local, mediante capacidades e estruturas de governança;
- g) educação dos principais grupos e indivíduos sobre as necessidades dos clusters, referente ao estado dos clusters, seu potencial e os ganhos possíveis de interação e coordenação;
- h) estabelecimento de uma organização apropriado para monitorar o processo;
- i) aparecimento de líderes que dirijam o processo adiante;
- j) investimento e co-investimento em bens públicos, como infra-estrutura, treinamento, e pesquisa ;
- k) coordenação das atividades públicas e privadas a fim de aumentar a competitividade;
- l) avaliação de metas, dos papéis de participantes, do progresso inicial, das produções, e dos resultados;
- m) institucionalização dos mecanismos que tiveram sucesso; e
- n) repetição de processo para alcançar os benefícios esperados ou para encerrar.

Um outro critério para a formação de um cluster é o da Monitor Brasil (*apud* SILVEIRA, 2003, p. 45), que consiste basicamente em 09 (nove) etapas:

Etapas	Atividades
Decodificar e Acordar a Estratégia Atual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender as razões e “boas intenções” que levaram à criação da estratégia atual ▪ Criar um ambiente sem culpas nem culpados ▪ Focar-se na estratégia praticada, e não na estratégia formalizada - trabalhar com a história de decisões reais, não de discursos e documentos
Estabelecer um Sentimento de Urgência para a Mudança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar um clima de “tensão construtiva” entre os participantes ▪ Controlar eventuais sentimentos de insegurança (comunicação difusa)
Identificar as Decisões-Chave, Baseado em Informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juntar informações relevantes já existentes ▪ Identificar e deixar explícitos os potenciais conflitos que possam surgir, e algumas opções de contingência ▪ Identificar em quais áreas a organização está insegura de informação e/ou lógica ▪ Priorizar as opções
Definir Visão e Cenário Futuro Desejado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as diferenças entre os desafios imediatos e os de longo prazo ▪ Determinar a metodologia e cronologia para um processo claro de mudança
Criar novas “Redes”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assumir responsabilidades ▪ Estabelecer compromissos concretos ▪ Criar um processo para trabalhar com inferências
Comunicar a Visão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar a lógica por trás do processo de mudança ▪ Garantir <u>consistência</u> entre as iniciativas – todas claramente alinhadas com a proposta moral
Executar Projetos Pilotos e Testes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir que as atividades e responsabilidades necessárias para a mudança sejam absorvidas por todos os níveis das hierarquias organizacionais ▪ Criar incentivos que apoiem um comportamento consistente com a nova estratégia
Gerar Resultados de Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontrar uma maneira de inspirar confiança através de exemplos
Institucionalizar as Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar Mecanismos Orientadores que estabilizem e consolidem os resultados dos esforços de mudança
Avaliação e Confirmação dos Objetivos Específicos Sendo Realizados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os objetivos claros com o propósito moral ▪ Compartilhar o aprendizado dos triunfos, derrotas e atrasos

Quadro 15: Etapas para o desenvolvimento de um cluster

Fonte: Silveira (2003, p.45)

As etapas apresentadas por Silveira (2003), representam a síntese das principais etapas que devem ser levadas em consideração para se iniciar o processo de formação de um cluster. Faz-se necessário, uma visão crítica e transparente a este processo para garantir a sustentabilidade estabelecer a governança.

Os ciclos de vida de um cluster segundo o Observatory of European SME's (2002) e ERDC (2003) seriam:

- a) formação de empresas pioneiras, freqüentemente baseada em um conhecimento específico local, acompanhada de uma nova empresa *spin-off*;
- b) criação de empresas especializadas em fornecimento, prestação de serviços especializadas em mercado, através da desverticalização das empresas e o fomento à criação de mão de obra especializada;
- c) formação de uma nova organização que serve as empresas no cluster, como aconteceu com a Terceira Itália (distritos industriais, em 1980), através da formação de pequenas e médias empresas com desenvolvimento de mercado, tecnologias;
- d) atração de empresas externas, trabalhadores com habilidades e solo fértil para novas companhias;
- e) criação de ativos de relações não comerciais, onde circulam informações e conhecimento, através de uma aproximação cada vez maior dos indivíduos, organizações e empresas; e
- f) período de declínio dos clusters: situações complicadas de travamento podem acontecer, os clusters podem cair numa armadilha de uma rígida especialização, fazendo com que não haja uma flexibilização para a inovação, além do bloqueio das ligações.

3.9.1.1 Premissas básicas para a formação

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta algumas diretrizes para a implantação de um cluster:

- a) uma visão clara das metas da iniciativa é essencial: os objetivos poderiam ser definidos embasados em informações dos atores locais e da junta governamental;
- b) os *policy makers* geralmente deveriam se abster da construção de clusters novos, em setores específicos de empresa. Deveriam, primeiramente, consolidar os já existentes ou embrionários.
- c) o setor privado deveria conduzir às iniciativas de desenvolvimento dos clusters: o papel do agente público seria o de catalizador (acesso a infraestrutura, promoção de relacionamento entre empresas, disseminação da informação, apoio educacional e treinamento), além de servir de teste de qualidade de políticas de governo e de programas para o desenvolvimento do setor privado. O governo tem de apoiar

- iniciativas grupais e não individuais, a fim de que não comprometa os demais grupos, pois corre-se o risco da iniciativa privada não participar das etapas;
- d) estabelecer critérios sensatos para identificar e priorizar os clusters dentro da economia: o processo de seleção não deveria ser politizado;
 - e) reconhecer que um tamanho padrão não ajusta tudo: clusters têm diferentes dimensões que incluem desde a extensão geográfica, industrial até a organizacional e sua capacidade inovadora;
 - f) utilizar a análise para modificar, com urgência, a mente dos participantes. Essa análise deveria descrever a natureza do cluster, sua dimensão e a razão de sua existência;
 - g) estabelecer um risco baixo/retorno curto: de maneira a visualizar aos participantes o valor dos clusters;
 - h) estabelecer, se possível, parcerias nos diversos níveis de governo: relacionadas aos problemas da sua jurisdição;
 - i) iniciativas para facilitar o estabelecimento de parcerias locais que envolvam atores locais;
 - j) focalizar os mercados fracassados;
 - k) construir uma organização de cluster, através das associações de empregados, câmaras de comércio, associações comerciais;
 - l) clusters ativos podem requerer uma nova forma, devido a dinamicidade do processo;
 - m) focalizar a construção, institucional do cluster e do seu sistema de apoio;
 - n) iniciativas deveriam facilitar a especialização entre empresas colaboradoras, através de estabelecimento de redes;
 - o) promover o estabelecimento de suprimentos, através de círculos de aprendizagem e associações, e outras formas em virtude da proximidade física (confiança mútua);
 - p) permitir a especialização e a adaptação local entre universidades-empresas, incluindo o incentivo de uma estrutura de suporte, como, por exemplo, os sistemas regionais de inovação;
 - q) considerar o planejamento, como uma via para os clusters emergentes e para o acesso das PME's nesses agrupamentos;
 - r) captar investimentos externos para manter e estimular os clusters;
 - s) considerar a coleta e a organização nacional das estatísticas, adotando um modelo de referência que ilustrará a concentração geográfica dos grupos correlatos de empresas;
 - t) avaliar do início ao fim o processo; e

- u) criar um mecanismo de resultados. Caso não se produza algum resultado e a implantação não tiver sucesso, não considerar como fracasso.

Faz-se necessário estabelecer um relacionamento intenso entre os atores pertencente ao ambiente local. O ambiente local pode ser formado pela sociabilização das entidades, das instituições de negócios, pelo fator físico e pelos recursos de capital humano, pelas políticas governamentais que influenciam a decisão dos empreendedores. As características do cluster são configuradas e influenciadas pelos fatores locais que tornam o ambiente empreendedor muito mais orgânico e acumulativo, conforme a figura abaixo:

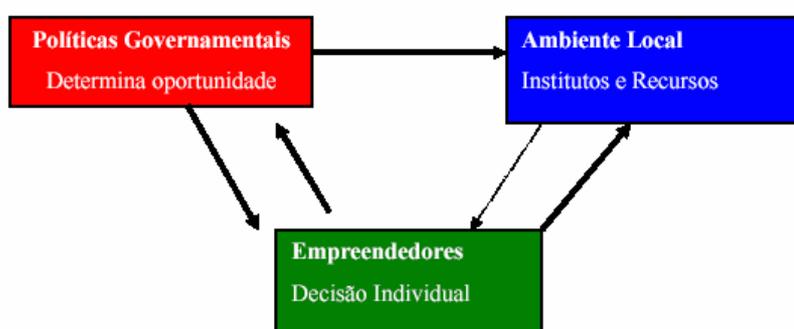


Figura 16: Natureza dos relacionamentos

Fonte: ERDC (2003, p. 39).

Segundo Boscherini e Poma (2000, p.108), as PME's que pertencem a um cluster específico, muitas vezes são competitivas porque:

- estão focalizadas no seu negócio, competências e na destinação de seus recursos;
- tem desenvolvido capacidades e relações para levar a cabo processos rápidos e apropriados de solução de problemas para os eus clientes;
- conseguem vantagens pela presença de recursos coletivos, e que de outra maneira tornaria inavessível para elas;
- operam em um ambiente estimulante, rico em pressão competitiva e de rivalidade, mas também em informação e em exemplos positivos; e
- operam em um contexto caracterizado pela confiança em que também os produtores pequenos se sentem protegidos e respeitados pela comunidade.

Dessta forma, os fatores que geram a competitividade das PME's que operam num cluster, são influenciados pela inovação, pelos bens coletivos, pelas economias externas, pelo *know-how* especializado, sob o contexto da aprendizagem coletiva, de forma a buscar uma maior efetividade, representada pela figura a seguir:

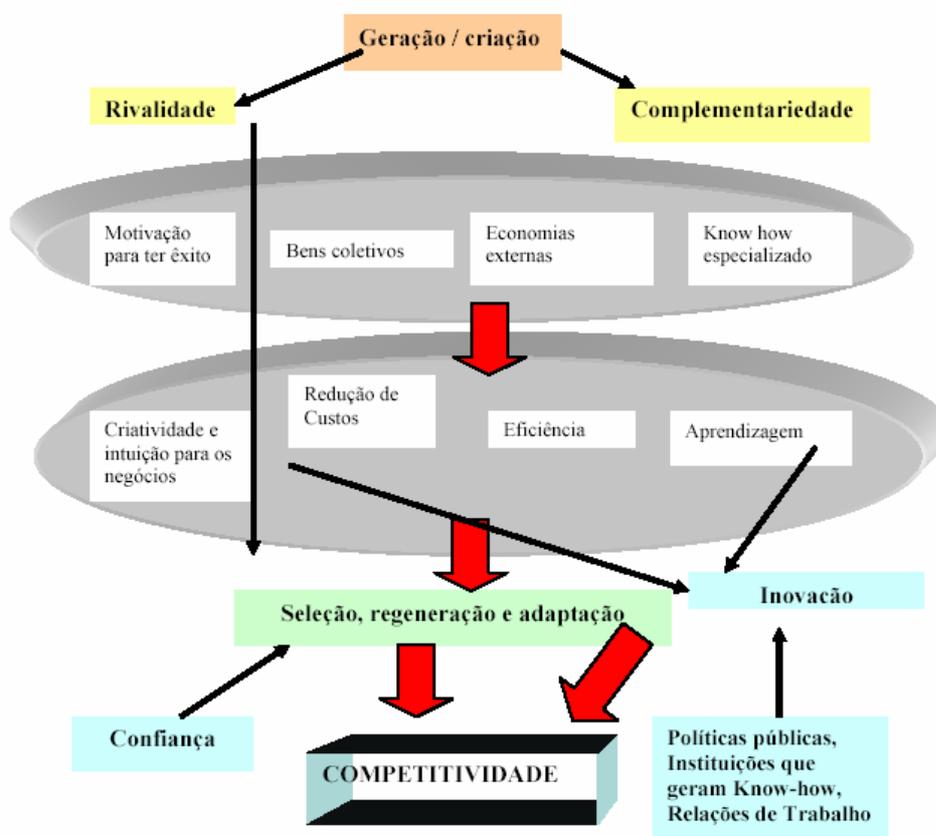


Figura 17: Fatores que geram a competitividade nas Pme's que operam em cluster.

Fonte: Boscherine e Poma (2000, p.109).

3.9.2 Governança local

Existe a preocupação dos condicionantes da cadeia de comando das relações entre empresas e da governança da atividade produtiva. Storper e Harrison (*apud* SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002), incorporam a estrutura de governança nos aspectos de hierarquia, liderança e comando (ou alternativamente, colaboração e cooperação). Refere-se portanto, as relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição e de mercadorias.

Segundo Humphrey e Schmitz (*apud* SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002), existem tipos de governança, da cadeia de produtiva para o desenvolvimento local pública e privada que exercem um papel importante para o fomento da competitividade dos produtores dos aglomerados.

A governança local é exercida pelo poder público, através de ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e promoção dos produtores aglomerados, desde a promoção de desenvolvimento dos produtos locais, como centros de treinamento de mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento. A governança local privada é exercida pelas associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento e podem atuar como catalizadoras do processo de desenvolvimento local através de ações de fomento à promoção de parcerias entre as empresas. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

Muitas vezes a organização local dá-se por meio de uma empresa líder, como no caso dos sistemas *hub-and-spoke* de Markussen (1995), através do processo de articulação entre os diversos atores envolvidos.

Alguns autores identificaram os tipos de governança existente na coordenação das atividades econômicas, conforme o quadro abaixo.

Williamson (1979)	Jessop (1998)	Humphrey and Schmitz (2000)
Mercado	Anarquia das relações	1. Relações de mercado ao “alcance da mão”
Rede	Autosuficiência	2. Redes
Integração vertical	Hierárquica	3. Quase hierárquica
		4. Hierárquica

Quadro 16 Tipos de governança, segundo Williamson, Jessop e Humphrey and Schmitz

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000, p.02).

O quadro abaixo descreve as formas de governança existentes para o desenvolvimento dos sistemas produtivos locais, elaborado por Humphrey e Schmitz.

Formas de governança	Desenvolvimento na produção	Desenvolvimento na comercialização
Iniciativas Coletivas	Centro tecnológico local	Consórcio de exportação
Hierarquia (<i>hub-and-spoke</i>)	Atividades de P&D da empresa líder local	Abertura de novos mercados pela empresa líder local

Quadro 17: Formas de governança e desenvolvimento local.

Fonte: Humphrey e Schmitz (apud SUZIGAN; GARCIA e FURTADO, 2002, p. 10).

Ainda segundo a classificação de Storper e Harrison (*apud* HASENCLEVER et al., 2007, p.3), definem 04 (quatro) tipos de estruturas de governança. O primeiro conhecido por *all ring, no core*, onde não existe uma empresa líder para cada projeto, sendo que o acúmulo capital social é que garantiria a governança dos distritos, pode ser encontrado nos distritos industriais clássicos. O segundo é representado por forma hierárquica entre as firmas

coordenadoras e subordinadas, bastante interdependentes entre elas (*core ring, with coordinating firm*); o terceira caracterizada pela indenpendência das firmas subordinadas (*core ring, with lead firm*), a relação de hierarquia sobre a empresa é mais forte; e, a última estrutura, caracterizada pela integração vertical completa (*all core, no ring*), sendo que hierarquia é completa por causa da propriedade de capital.

3.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aparecimento e o desenvolvimento de novas tecnologias e de comunicação, através da proliferação e a disseminação das informações, são fatores que estimulam o surgimento de clusters inserida no conceito de nova economia. O aparecimento de novos setores tecnológicos cuja influência da política de formação de cluster, faz com que as empresas transmitam seus conhecimentos aumentando a sua efetividade local.

Dentre os conceitos expostos no capítulo, pode-se dizer que cluster é um agrupamento geograficamente localizado, formado por empresas que desenvolvem atividades especializadas, mantendo um canal permanente às transações de negócios. Os clusters tem como características: desintegração da cadeia de produção - verticalização; alta especilização da mão de obra local; arranjos sociais e instituições informais.

As principais críticas referentes a especialização flexível (características de um DI) é referente aos sistemas de produção flexíveis como é o caso: da Terceira Itália, do Vale do Silício e do Corredor M4, que não são exportáveis, pois ocorreram num contexto especial, em que convergiam umas séries de fatos históricos, institucionais, culturais, específicos desses lugares, e que dificilmente poderá ser trasladado para outros lugares, devido a reprodução estar fora do alcance das medidas tradicionais de política econômica. Com o tempo, as cadeias de produção se desenvolveram de forma íntegra e interiorana de cada um desses territórios, sendo que hoje encontram-se fragmentadas e dispersas a espaços mais amplos, decorrente da introdução de capital estrangeiro. Essas áreas, agora, são núcleos de rede de abrangência global (SÁNCHEZ, 2002).

Podemos compilar as principais etapas que deverão ser analisadas e levadas em consideração para o processo de implantação dos clusters, favorecendo as políticas de governança, no sentido de articular, sensibilizar e gerar mecanismos que estimulem essa interação.

Política - econômica	Sustentabilidade	Organizacional
Análise econômica local	Identificação dos clusters	Visão clara das metas
Metas globais e avaliação das iniciativas políticas	Priorização dos recursos dos clusters	Definição dos papéis das entidades público, privado
Institucionalização dos mecanismos existentes ou não	Consolidação dos clusters já existentes	
Promoção de investimentos externos	Critérios para gerar informação	
	Identificação da liderança local	
	Definição de círculos de aprendizados	
	Avaliação dos resultados alcançados	

Quadro 18: Diretrizes para implantação dos clusters

Fonte: o autor.

Desse modo, é preciso superar alguns problemas, como: a falta de apoio entre as empresas e as instituições, principalmente as entidades de classe (câmaras do comércio e as federações, associações); o descrédito por parte das ações institucionais públicas e o comportamento anti competitivo dos agentes envolvidos.

CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL SUSTENTÁVEL

A terra é uma totalidade complexa física/biológica/antropológica, na qual a vida é uma emergência da história da terra e o homem uma emergência da história da vida terrestre. (MORIN *apud* LENZI, 1997, p.85).

Ao longo das décadas, o estudo da regionalização tem sido redescoberta como uma importante fonte de vantagem competitiva para a economia política. São vários os atores que ressaltam o estudo, importante para o dinamismo do processo contemporâneo do capitalismo e do aparecimento de novas estruturas organizacionais de produção e dispositivos de regulamentações políticas, econômicas com características distintas e especializadas como regiões flexíveis (PIORE; SABEL, 1999); regiões de aprendizagem (learning-regions) (FLORIDA, 1995) e regiões inteligentes (COOKE; MORGAN, 1994), representando o desenvolvimento emergente do desenvolvimento regional, baseado em transações sociais relacionada a proximidade de tipo geográfica e geo-cultural, redes de empresas em termos de desenvolvimento de economias externas (externalidades) de aglomeração e redução de custos de transação (RAMIREZ,2001).

A proximidade como fonte de vantagens competitivas, tem sido teorizada através de diferentes escolas, iniciado pela noção de Marshall através da atmosfera industrial e o distrito industrial retomado na Itália (BECATTINNI, 1987, 1989; BRUSCO, 1982); a escola californiana de geografia econômica (PIORE; SABEL; SORPER; SCOTT; SAXENIAN); a européia por meio da variedade econômica geográfica (AMIN; BELLANI; CAMAGNI; COOKE; MALMBERG; MORGAN; RULLANI e outros) inspirada em enfoques neo-shumpeterianos, da economia do conhecimento e do aprendizado, além de atores considerados embasados na ortodoxia econômica como Krugman e Porter, denominando uma nova geografia econômica (RAMIREZ, 2001, p.8).

O desenvolvimento de uma empresa, região ou de uma rede, está diretamente relacionada com os mecanismos de inovação tecnológica existentes no contexto do desenvolvimento. Portanto, é importante analisar brevemente, os principais conceitos existentes a respeito de desenvolvimento sustentável.

4.1 CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO

Segundo a Brundtland Commission (1987, p.43) o desenvolvimento sustentável é o *“desenvolvimento que faz face às necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”*.

Os autores Pedrozo e Silva (1999, p.4), afirmam que o desenvolvimento sustentável implica em *“uma visão sistêmica dos fenômenos, de tal forma que a existência do homem possa ser concebida como fruto do funcionamento e interligação de diversos subsistemas”*.

Para Tijiboy (1993, p.41) o desenvolvimento sustentável é

na sua essência um desenvolvimento humano, e as mais diversas formas de organização no mundo moderno tem a responsabilidade de garantir que a qualidade de vida das pessoas melhore, especialmente daquelas menos favorecidas, para que elas tenham acesso à uma qualidade de vida melhor, ou seja que as pessoas tenham perspectivas de alcançarem a felicidade.

Segundo CEPAL (*apud* JIMÉNEZ, 2002, p. 24), o desenvolvimento sustentável:

conduz a um equilíbrio dinâmico entre as formas de capital, o patrimônio que participa em um esforço nacional e regional: humano, natural, físico, financeiro, institucional e cultural [...] exige um esforço sistemático, que engloba também a condução de uma política econômica, a gestão de recursos naturais, a inovação tecnológica, a participação de uma ampla camada da população, da educação, da consolidação das instituições, do investimento e da pesquisa.

Para Stamer (2001), o desenvolvimento sustentável é baseado em três variáveis: social, econômico e ecológico de modo a garantir a sua sustentabilidade através de sistemas regionais de reciclagem e reutilização, conforme a figura abaixo:

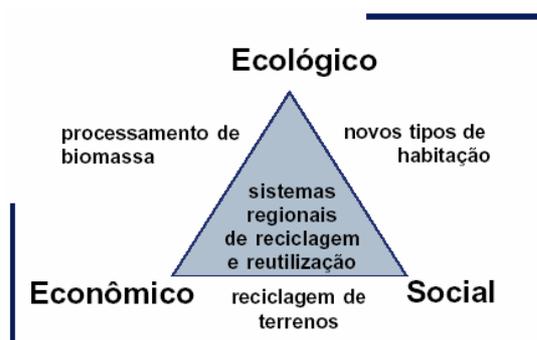


Figura 18: O triângulo do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Stamer (2001, p.18).

Becker (2000, p.15) faz uma análise frente ao novo paradigma tecno-econômico, quando afirma que:

o desenvolvimento não se resume à harmonização da relação economia-ecologia, nem uma questão técnica, corresponde na verdade ao novo paradigma tecno-econômico, fundado na competitividade, entendida essa, não apenas como a capacidade de exportação, mas sim na capacidade de atrair investimentos e financiamentos capazes, inclusive de melhorar a qualidade vida da população, com sustentabilidade.

4.2 COMPETITIVIDADE

Os sistemas econômicos parecem estar confrontados com efeitos contraditórios, no sentido do choque entre a globalização e a territorialização das atividades produtivas. De um lado existe uma crescente onda globalizadora, alicerçada em atividades econômicas, implicando num desterritorialização da economia e da sociedade, e por outro, constata-se processos econômicos de desenvolvimento, procurando concentrar suas atividades em nichos de vantagens competitivas territoriais diferenciadas.

Segundo a comissão presidencial sobre competitividade industrial, criada para analisar o chamado *productivity slowdown*, da economia dos Estados Unidos, em 1985, a competitividade “*é a capacidade de um país sustentar e expandir sua participação nos mercados internacionais e elevar simultaneamente o nível de vida de sua população*”.

Competitividade de acordo com Souza e Mateus (*apud* ALMEIDA, 2003, p.26), pode ser conceituada da seguinte forma:

capacidade para responder eficazmente aos mercados e à competição global, a existência de mecanismos de livre concorrência a sua sustentabilidade e a sua capacidade em contribuir para a melhoria dos níveis de vida da população. Ou capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supra nacionais tem de gerar, quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento e de emprego relativamente elevados [...] a competitividade implica não só um modelo de concorrência orientado para a eficácia econômica mas também para a sustentabilidade ecológica e para a coesão social.

De acordo com as afirmações acima, torna-se evidente a importância da manutenção de políticas de desenvolvimento, de modo a criar ambientes/territórios extremamente competitivos.

Hamel (*apud* SANTA RITA; SBRAGIA, 2003), afirma que os novos mecanismos de competitividade estão aliados às combinações harmônicas inter-empresariais, pois a

competitividade não é mais relacionada a questão de produtos ou serviços e, sim, através de relações contratuais de fornecimento, distribuição, produção, participação de capital ou cooperação de pesquisa e desenvolvimento.

Um dos principais objetivos das políticas de desenvolvimento é criar “territórios competitivos”, pois competitividade territorial refere-se:

a capacidade da região de atrair e manter empresas com parcelas de mercado estáveis ou crescentes, ao mesmo tempo que mantém níveis estáveis ou crescentes de qualidade de vida para a sua população. Esta capacidade está baseada nos recursos disponíveis na região, nas estruturas físicas instaladas na região ao logo do tempo e em sua dotação institucional específica. (MASKELL; MALMBERG *apud* BANDEIRA, 2000, p.10).

A competitividade territorial está diretamente relacionada com as atividades inerentes à região, ao território ou a rede. Portanto, faz-se necessário constituir um mecanismo que vise auxiliar a promoção da competitividade, dentro do contexto econômico, social, político, cultural.

Segundo o modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento econômico de Stamer (2001) realizado pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), a competitividade ocorre em 04 níveis, conforme podemos perceber na figura abaixo:



Figura 19: Modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento econômico.

Fonte: Stamer (2001, p.19).

No **nível micro** as redes de inovação e as empresas sustentam um maior nível de eficiência. As redes são representadas pelas empresas públicas e pela iniciativa privada. Landabaso e Mouton (2002), apresentam alguns instrumentos para desenvolver e promover o empreendedorismo na região de modo a responder a demanda. Os instrumentos são: promover a gestão de inovação tecnológica; incrementar a qualidade; encorajar o uso de tecnologias limpas nos processos produtivos; incorporação do design; diferenciação do produto; novas formas de marketing e serviços pós vendas; adaptação dos produtos e serviços a novos nichos de mercado; fazer uso da economia inteligente; o uso de novas formas de gestão e de organização, incluindo o uso intensivo da tecnologia de comunicação.

O próximo nível, **nível meso** corresponde às políticas direcionadas às forças competitivas de determinados setores. Estão inseridos nesse contexto: os fatores ambientais; as políticas educacionais; a infraestrutura; a estrutura industrial e o ambiente para cooperação. As organizações inseridas nesse nível compreendem, do ponto de vista governamental, os centro de pesquisas e desenvolvimento, educação pública e as instituições de treinamento, as agências de promoção de PME's e os bancos de desenvolvimento. Do ponto de vista não governamental são os conselhos, as associações, as fundações e as ONG's. As principais atividades desse nível:

	Tecnologia	Educação e Treinamento	Financeira	Infra estrutura	Comércio Exterior	Conselhos e Associações
Funções Básicas	Medida padrão; normas e qualidade	Educação superior e secundária disciplinas básicas	Crédito Investimento de Capital	Estrada; Água Eletricidade Telefone	Transações básicas externas	Serviços elementares Lobby ad hoc Fortalecimento de cooperação entre clusters
Funções Avançadas	Transferência da tecnologia	Educação superior e secundária disciplinas especializadas	Bancos de Desenvolvimento Instituições de Micro Crédito Bancos	Segurança, eficiência, infraestrutura de alta qualidade	Financiamento as exportações Crédito para exportações	Serviços especializados Negócios networking e Redes de Cooperação pública e privada
Funções especializadas	Instituições especializadas de P&D	Alta especialização e alta qualidade dos cursos de treinamentos	Instituições especializadas em financiar inovações Capital de Risco	Infraestruturas especializadas em inovação Facilitar o acesso dos trabalhadores especializados	Informação e suporte ao mercado; pesquisa, design	Papel ativo nas políticas locais Ampla serviço Incentivar o empreendedorismo na região

Quadro 19: Atividades do nível meso

Fonte: Quadro adaptado de Stamer (2003, p. 15) e Landabaso; Mouton e Miedzinski (2002, p. 12).

Relacionado ao **nível macro**: na estabilidade macro econômica e a estrutura jurídica e política, destacam-se: as políticas orçamentárias e fiscal, governamental, monetária e comercial. Nesse nível, as organizações governamentais são representadas pelo Ministério das Finanças e pelo Banco Central e as associações não governamentais e associações federais.

O último nível é chamado de **nível meta**, que corresponde aos valores sócio-culturais, orientação social desenvolvimentista e as habilidades para formular estratégias políticas para a região (STAMER,2003).

	<i>Supranacional</i>	<i>Nacional</i>	<i>Regional</i>	<i>Local</i>
Meta	Concorrência de modelos diferentes de economia de mercado 1	Modelo nacional de desenvolvimento Sistema nacional de inovação 2	Identidade regional Capacidade estratégica de atores regionais 3	Capacidade de cooperação de atores locais Confiança Ambiente criativo 4
Macro	Mercado de capitais internacional 5	Condições básicas macroeconômicas (ex.: sistema tributário, opções de financiamento) 6	Política orçamentária sólida Capacidade de governo para investimentos 7	Política orçamentária sólida Capacidade de governo para investimentos Ambiente atraente Qualidade de vida 8
Meso	Política industrial e de tecnologia da União Europeia Protocolo de Montreal 9	Promoção de novas tecnologias Incentivo à exportação Instituições específicas de financiamento Política ambiental voltada aos setores 10	Promoção econômica regional Centro de demonstração de tecnologia Institutos de pesquisa e desenvolvimento Institutos de formação Política ambiental 11	Promoção de economia local e do mercado de trabalho Instituições de formação Centros de tecnologia e de novos empreendedores Associações competentes 12
Micro	Empresas internacionais <i>Global commodity chain</i> 13	Empresas de médio e grande porte Redes dispersas 14	MPEs Clusters regionais 15	Clusters locais / <i>industrial districts</i> Contatos locais com os fornecedores 16

Quadro 20: Fatores determinantes da competitividade sistêmica nos diferentes níveis de agregação.

Fonte: Stamer (2003, p.29).

É preciso favorecer a criação e a operação de *policy networks*, capazes de contribuir para a formulação de políticas que fortaleçam a competitividade em nível setorial, regional ou local, pois Altenburg, Hillebrand (*apud* BANDEIRA, 2000,p. 30), afirmam que:

O desenvolvimento industrial dinâmico exige a atuação deliberada tanto do governo quando dos atores sociais no sentido de estimular e apoiar as empresas no seu esforço para criar vantagens competitivas. Em outras palavras, não resulta

apenas da atuação da mão invisível do mercado, mas também da governança. [...] Pela definição do Banco Mundial governança é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país como o objetivo de promover o desenvolvimento. Assim como o desenvolvimento em outros setores, a governança do desenvolvimento industrial precisa, na atualidade basear-se em um modelo participativo, através do qual os atores sociais se interagem com o Estado na definição de estratégias e políticas. Este tipo de modelo emergiu espontaneamente nos países industrializados, como uma reação contra a crescente complexidade da sociedade e o sucesso limitado do intervencionismo estatal. Esta emergindo, ainda que de forma hesitante, no mundo em desenvolvimento especialmente nos países em que os processos de democratização ampliaram o espaço para a atuação da sociedade civil, onde a inatividade e a reduzida competência do Estado criaram oportunidades para a atuação das organizações não governamentais.

O italiano Bertini (2000), afirma que as políticas para estimular o desenvolvimento espontâneo das empresas, numa região, podem ser definidas de acordo com 04 (quatro) variáveis, destacando-se: o ambiente de mercado; as barreiras de entrada; ao *know-how* e a confiança e democracia.

	Macro	Micro
Ambiente de Mercado	Política de demanda; Estabilidade econômica Antitrust e contestabilidade do mercado Regulações internacionais do comércio	Transporte e infraestruturas para as telecomunicações (TLC); Acesso aos canais de distribuição Facilidades para participar em feiras; Subcontratação de empresas externas Promoção das exportações
Barreira de Entrada	Contexto burocrático Regime fiscal Mercado financeiro Sistema jurídico	Parques industriais Serviços legais e para os negócios Esquemas de crédito garantido Canais financeiros alternativos (relações familiares) Intermediação Consórcios de compra
Know –how	Sistema educativo Sistema universitário e de pesquisa	Atividades locais tradicionais <i>Spin-off</i> e subcontratação Escolas técnicas e universidades Centros tecnológicos Incubadoras de negócios Vínculos externos Redes e webs Relações de clube
Confiança e democracia	Democracia e Federalismo	Identidade local Diálogo direto Políticas de trabalho Associativismo Cooperação institucional Utilidades públicas Serviços sociais Cultura do trabalho

Quadro 21: Ações políticas para estimular o desenvolvimento espontâneo

Fonte: Bertini (2000, p.120).

As políticas regionais de integração nacional a serem desenvolvidas no Brasil devem incorporar uma compreensão abrangente do fenômeno da competitividade, que inclua tanto os seus determinantes políticos e sociais quanto os estritamente econômicos. A concepção dessas políticas deve basear-se no reconhecimento do fato de que a competitividade sistêmica que resulta da interação deliberada entre o Estado e os atores sociais, políticos e econômicos com a finalidade de criar as condições necessárias para o desenvolvimento. (BANDEIRA, 2000, p.15).

4.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL

As políticas regionais dos anos de 50 e 70 para a América Latina, foram consideradas muito fechadas. Do ponto de vista de alguns teóricos, como o enfoque dos Keynesianos, que afirmava-se que o nível de desenvolvimento de uma região condicionava-se à posição que ocupava em um sistema hierarquizado e assimétrico. Uma característica das políticas regionais foi a forte intervenção do Estado Central, de modo a reduzir as disparidades interregionais, tanto por razões de eficiência macroeconômica (pleno emprego e o impulso a demanda agregada), quanto pela equidade territorial. Os instrumentos utilizados para essa política foram os incentivos fiscais à empresas privadas e estrangeiras, a participação do Estado na infraestrutura, a promoção dos pólos industriais, através das empresas públicas; as políticas de redistribuição dos gastos públicos e o não investimento em áreas desenvolvidas. Esse período foi marcado pelo paternalismo total do Estado que traduziu-se em experiências desastrosas (JIMÉNEZ, 2002).

Os anos oitenta foram marcados pelo enfoque neoclássico em questões relacionadas ao produto e as diferenças entre as taxas de crescimento entre os países e num mesmo país, através do tempo. Destacando-se nesse modelo “Solow e Swan” que mediram os fatores determinantes do crescimento, analisando a relação entre a economia, acumulação de capital e o crescimento econômico. Dessa forma, o investimento no capital perdeu importância devido ao aumento da produção atribuída, principalmente, ao progresso tecnológico (produtividade) (op. cit.).

Dos anos oitenta até a fase atual, destacou-se principalmente, o enfoque do crescimento endógeno, através dos agentes econômicos, do capital humano, do conhecimento e das políticas macro-econômicas adequadas.

Segundo Rorner (*apud* JIMÉNEZ, 2002), a medida que as economias nacionais se tornam mais abertas, começam a deixar de ser facilmente distinguidas das economias regionais e nacionais vão se alinhando. O êxito de uma região depende, em parte, das

circunstâncias locais e, em parte essas circunstâncias são externas. Os fatores locais endógenos dependem cada vez mais das pessoas envolvidas da região (empesários e trabalhadores) e das administrações do que dos recursos naturais, inclusos nos custos diferenciados de transporte associado com a localização.

O desenvolvimento regional está associado ao processo de acumulação da inovação e da formação do capital social. O território está cada vez mais sendo considerado como uma estrutura ativa (de desenvolvimento, de estagnação, de regressão) e, não somente, como um perímetro receptivo das atividades produtivas (op. cit).

Existem dois conceitos que merecem a atenção: os significados de regional e de local. Segundo a definição de Ferreira (*apud* NASSER, 2000, p. 148), são:

- local: está relacionada à decisões dos agentes econômicos de onde localizar uma unidade econômica pública ou privada em um espaço econômico contínuo – decisão tomada com o auxílio de uma pesquisa de localizações alternativas visando à eficiência econômica – e que pode ser considerada uma visão mais próxima de uma abordagem microeconômica; e
- regional: que possui uma preocupação com agrupamentos ou aglomerações das atividades econômicas, sociais, políticas e administrativas inter-relacionadas e próximas, dentro de áreas geográficas que consistem em subespaços, ou seja, regiões; o estudo da economia regional está relacionado desta forma, a uma abordagem com um viés macroeconômico que leva em consideração um conjunto de fatores e a inter-relação entre eles.

Portanto, o desenvolvimento econômico local, pode ser definido como:

um processo de parcerias entre governos locais, comunidade baseado em grupos e o setor privado para equilibrar e gerir os recursos existentes, criando empregos de forma estimular a economia definida pelo território. Ênfase pelo controle local, utilizando as potencialidades humanas locais, instituições e capacidades físicas. O desenvolvimento local mobiliza atores, organizações e recursos desenvolvem novas instituições e sistemas locais por meio de diálogos e ações estratégicas (HELMSING, 2001, p.03).

Para Garofoli; Brito e Bonelli (*apud* BANDEIRA, 2000), o modelo endógeno de desenvolvimento local é baseado no modo com que as empresas e as instituições desenvolvem atividades no âmbito local, por meio de suas características e capacidades (core-competence), levando em consideração:

- o uso dos recursos locais (mão-de-obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais);
- a capacidade de controlar, em nível local, os processo de acumulação;
- o controle das habilidades, capacidades inovativas; as inovações tecnológicas e a difusão territorial dessas inovações;

- a existência (capacidade para desenvolver) de produções interdependentes, do tipo intra e inter-setoriais, em nível local;
- a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadoras ou conduzidas a partir do poder central;
- a adoção de medidas em favor e em apoio do desenvolvimento dos serviços de apoio à produção.

O desenvolvimento endógeno é o desenvolvimento por meio:

da capacidade de transformação do sistema econômico social; da capacidade de reação frente aos desafios externos e capacidade de introdução formas específicas de regulamentação social direcionado ao desenvolvimento local. (GAROFOLI, 2003, p.3).

ou

de um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. (AMARAL FILHO, 2001, p.262).

Alguns programas associados as transformações do sistema econômico social, para o desenvolvimento local, podem ser encontrados em políticas desenvolvimentistas para a América Latina, conforme o quadro abaixo:

Países	Regiões	Tipo de Região	Políticas Institucionais e Planejamento	Instituições Econômicas	Tipos de Iniciativas para o Desenvolvimento Econômico Local	Relacionamento Horizontal	Relacionamento Vertical
Argetina	Córdoba	Economia Regional Metropolitana	Mix Agência de Desenv. Loca. (ADEC)	Agências LED e Incubadoras	Desenvolvimento Local com prioridade ao desenvolvimento urbana (telepuerto); Desenvolvimento de empresas (incubadoras e subsídeos de treinamento); e Desenvolvimento econômico comunitário através de apoio e crédito as Micro empresas	Municipalidade, associação empresarial local; universidades; consultoria para comércio exterior e planos estratégicos ecidade	
Argentina	Rafaela	Região Intermediária, Indústria e Agricultura	LED Municipal e Institutos de pesquisa (ICEDEL)	Associação de pequenas empresas (CAPIR); Centro de tecnologia e inovação; e Centros de Desenvolvimento de negócios	Desenvolvimento Local (infraestrutura e planejamento físico); e Desenvolvimento de Empresas (incubadoras, serviços de suporte a empresa e inovação).	Municipalidade, associações comerciais e associação de pequenas empresas e ONG's	
Chile	Araucania	Predominantemente agrícola	Cooperação informal inermunicipal		Desenvolvimento Local e a promoção do turismo; e Desenvolvimento de pequenas empresas agrícolas.	Cooperação inter municipal	Governo municipal regional
Chile	Rancagua	COOPER MINIG REGION	Agências LED (Rancagua Emprede)	Pequenas Empresas municipais; incubadoras; Centro de suporte a micro empresários	Laboratório de melhoria de mercado e HRD; Desenvolvimento Econômico Comunitário através de centro de apoio a micro empresas e incubadoras; e Desenvolvimento Local (urbano através renovação das concessões) promoção da cidade para atrair novos investidores	Municipalidade, companhias estatais, e associação local de micro empresários	
Chile	Ranquil	Reestruturação agricultura rural	Mix de Agências LED (comitê de Fomento par Produtividade Comum)	Comitês agrícolas para ações conjuntas; Fundos Locais de promoção; e investimentos	Desenvolvimento de pequenas empresas agrícolas (grupos baseados no aprendizado para inovação, tecnologia e produtos – vinho, madeira e hortifrutigranjeiros respectivamente.	Municipalidade, grupos de agricultores, ONGs, firmas de consultoria	Agências de Desenvolvimento Social (FOSIS); agência municipal da agricultura

(continuação)

Países	Regiões	Tipo de Região	Políticas Institucionais e Planejamento	Instituições Econômicas	Tipos de Iniciativas para o Desenvolvimento Econômico Local	Relacionamento Horizontal	Relacionamento Vertical
Colômbia	Medelin, Antioquia	Segunda grande economia regional metropolitana	Conselho de Planejamento Estratégico (ACTUAR); e Conselho para Competitividade	Observatórios de empregos; Centros tecnológicos (4), Fundos regionais de garantia; e Agência de promoção de intercâmbio social	Laboratório de mercado e desenvolvimento de recursos humanos (informação e treinamento); Desenvolvimento de empresas (desenvolvimento de cluster e programas baseados em 04 grupos industriais (metal mecânico, plásticos e borracha, indústria de processamento de alimentos e biotecnologia); e Desenvolvimento econômico comutário através do suporte a micro empresas (serviços de apoio e programas de fomento)	Municipalidade, associação empresarial local e universidades	Departamento do governo municipal
Colômbia	Bucaramanga, Santander	Cidade Intermediária entre a média região	Mix de Planejamento Metropolitano; e Agências Econômicas de Desenv.	Agência de Promoção de empresas (Bucaramanga Empreendedora); Centros de produtividade (4); Incubadora; Centros Tecnológicos e Científicos (Technópolis dos Andes)	Inovação MILIEU ; Desenvolvimento de pequenas empresas através de centros de produtividade em processamento de alimentos, têxtil e confecções, joalheirias e couro. Desenvolvimento local (Parques de ciência e tecnologia).	Municipalidade, Câmara do comércio, Firms privadas; e universidades	Departamento do governo municipal
Colômbia	Pensilvânia	Cidades pequenas . Agricultura e ind. Florestal	Não há	Centros Produtivos	Desenvolvimento de micro e pequenas empresas baseados na design moveleiro; Desenvolvimento de serviços de apoio; Treinamento e equipamentos	Municipalidade, fundação para o desenvolvimento local e grande serrarias locais	Agência (SENA) Local de desenvolvimento municipal

(continua)

(continuação)

Países	Regiões	Tipo de Região	Políticas Institucionais e Planejamento	Instituições Econômicas	Tipos de Iniciativas para o Desenvolvimento Econômico Local	Relacionamento Horizontal	Relacionamento Vertical
México	Chihuahua	Economia maquiladora	Agências Privadas LED (Desenv. Econômico de Chihuahua C.A)	Conselho de Desenvolvimento de Suprimentos da Ciudad Juarez; Centro de Desenvolvimento de Suprimentos de Chihuahua; e Centro de Transferências de P&D	Desenvolvimento de empresas através da formação de clusters (indústria de energia, processamento de alimentos e serviços); Desenvolvimento do Cluster de suprimentos entorno FDI máquinas eletrônicas; e Centro de apoio a desenvolvimentos.	Governo Estadual, Associações de empresários; e Universidades	Governo Estadual; Governo Municipal; e Agências de Desenvolvimento Local
México	Jalisco	Guadalarara metrópole econômica em Estado regional de UNDERDEVELOPMENT		Clusters Empresariais (AGREMs), Institutos de Design;e Institutos de Qualidade	Desenvolvimento de empresas através dos clusters (couro, têxtil e confecções, mobiliário e decoração, metal mecânico e componentes automobilísticos); Desenvolvimento de cluster de suprimentos entorno FDI máquinas; Política de marketing para atrair FDI.	Governos Estaduais, Câmaras da Indústria; Grupos de Empresários; e Univesidades	Governo Estadual; Municipalidades; e Agência Federal de Micro e PME
Peru	Ho	Periferia	Economia informal	Criação da Câmara do Comércio; e Associação Local de PME	Desenvolvimento Local: economia de infra estrutura e feiras industriais; Desenvolvimento Econômico comunitário através da micro e pequena empresa em centros de treinamentos; créditos rotativos e centros mecânicos.	Municipalidade; Câmara do Comércio; e Cooperação inter-municipal	Limites entre o Ministro da Indústria municipal e as Agências UN

Quadro 22: Políticas desenvolvimentistas dos países da América Latina

Fonte: Adaptação de Helmsing (2001).

O círculo de desenvolvimento local, elaborado pela EURADA (2003), representa toda uma condição focada na promoção dos fatores endógenos e exógenos, sendo que seu entorno foca-se no desenvolvimento dos recursos necessários como: a infraestrutura formada pelos centros de treinamentos, parques industriais, incubadoras, centros de pesquisa; prestação de serviços para auditorias, tecnologias, consultorias, internacionalização, acesso a financiamentos e, por último, o estabelecimento de redes de contatos entre os diversos agentes e instituições, destacando-se os bancos, as câmaras de comércio, os escritórios de mão de obra, associação de empresas e outros.

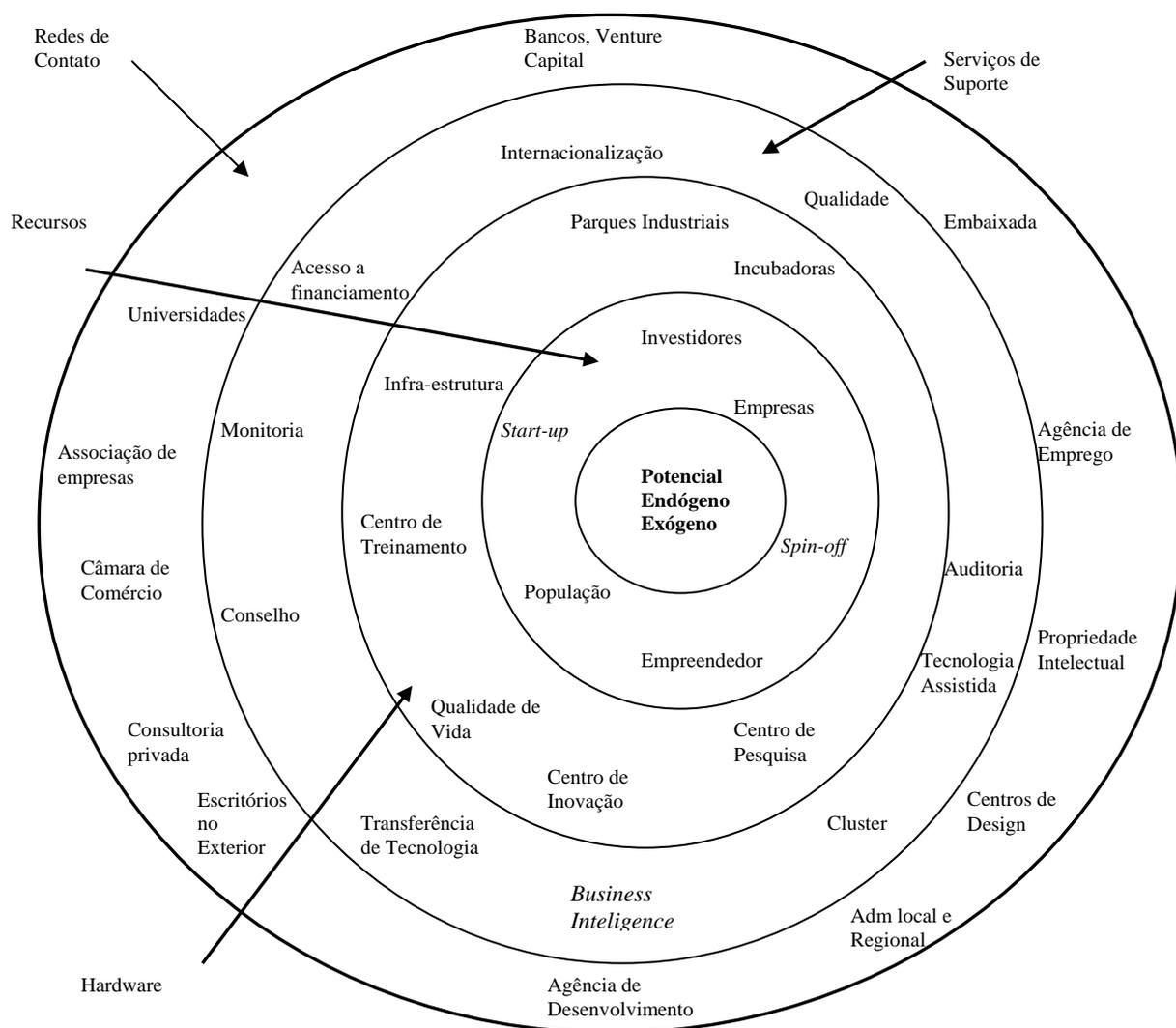


Figura 20: O círculo do desenvolvimento local.

Fonte. Eurada (2003, p.05)

A implementação de mecanismos pode ajudar a criar bases para a formação dos consensos, das redes e das coalizões para a sustentação política e social da competitividade de uma região, que segundo OCDE (*apud* BANDEIRA, 2000, p.31):

regiões adjacentes com perfis setoriais similares, possuindo aproximadamente as mesmas vantagens e deficiências diferem notavelmente quanto ao desempenho econômico, tanto ao longo do tempo quanto em termos comparativos. Essa diferença pode ser atribuída à prevalência de falha transacionais no sistema econômico local, ou seja a incapacidade para aproveitar integralmente os benefícios ponteciais da cooperação, da colaboração e da coordenação no nível local, causada pela falta de confiança por sentimentos mal orientados de competição e por ausência de liderança. Outra explicação é que algumas regiões apresentam uma tendência no sentido de aferrar-se a estratégias inviáveis de desenvolvimento, perdendo a flexibilidade de abordagem que constitui a base de uma política de desenvolvimento bem sucedida. Essa inflexibilidade estratégica é externamente onerosa e pode comprometer a reputação da abordagem local para o desenvolvimento enquanto um elemento permanente do planejamento econômico nacional.

Para impulsionar as atividades produtivas de modo a favorecer o desenvolvimento da região é preciso um conjunto de estratégias, tais como:

- foco em serviços coletivos de apoio a redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos conjuntos de aprendizado e contribuindo para promover ou reforçar vínculos entre as MPME e demais agentes;
- estímulo a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, a comercialização em mercados domésticos e externos, o compartilhamento de logística;
- ênfase na melhoria da qualidade do ambiente empresarial e no desenvolvimento do capital humano e social local, enquanto condições indispensáveis ao empreendedorismo e a sustentabilidade das MPMEs;
- capacitação e sensibilização sobre os princípios e as vantagens de atuação em arranjos produtivos locais, por meio de cursos, seminários e reuniões de trabalho, organização de estágios;
- apoio aos atores dos arranjos locais no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum;
- maior ênfase a informação (regulamentações, mercado, tecnologia), conhecimento, competências e capacidade organizacional;
- descentralização vertical e proximidade geográfica de oferta de serviços de suporte empresarial, nas várias regiões e localidades, fortalecendo as capacidades locais para a gestão de seu próprio desenvolvimento;
- apoio à identificação, explicitação e orientação das demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores;
- estímulo ao fortalecimento e capacitação de organizações locais de suporte, intermediação e facilitação de redes e arranjos locais, de diferentes tipos e formatos institucionais, segundo a localidade de cada região;
- busca de sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais;
- participação, complementaridade e articulações de ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional;
- supervisão, monitoramento e avaliação de impactos e resultados desses serviços considerando: o desempenho das empresas; a qualidade do apoio prestado pelas instituições de intermediação e suporte; efeitos de geração de emprego; trabalho e renda; desenvolvimento regional/local, introdução de novas tecnologias e formatos organizacionais;
- compartilhamento e troca de experiências entre arranjos produtivos de diferentes regiões;

- racionalização e mobilização dos recursos e capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, e buscando a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos; e
- desenvolvimento de uma inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação para preparação, implementação e monitoramento de arranjos produtivos locais. (ALBAGLI, 2001, p. 15-16).

É preciso permitir a construção institucional, capaz de difundir e promover a formação de rede, na solução de problemas e na redução das falhas transacionais. Para isso é necessário:

- **desenvolver a confiança e cooperação:** as instituições podem proporcionar um fórum para debates, como por exemplo, o que acontece nos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo;
- **criar coalizões políticas:** são necessários conselhos econômicos regionais para dar publicidade a determinados temas, além de analisar as possibilidades de desenvolvimento no longo prazo; e
- **manter a cooperação inter-regional:** o sucesso do crescimento econômico regional traz o problema das relações com outras regiões concorrentes, dentro ou fora do país, que podem ter efeitos destrutivos sobre a riqueza nacional e efeitos desastrosos sobre suas economias (OCDE *apud* BANDEIRA, 2000, p. 32).

Para essa articulação baseada numa política desenvolvimentista, o papel da formação da rede e da construção institucional, requer análise de alguns fatores como:

- a) a norma da competitividade global requer fortes ligações com os territórios, e com os saberes e tradições vinculadas a história, com as capacidades institucionais de projetos de longo prazo, sobre a base da cooperação, da inovação e do aprendizado;
- b) a empresa em rede constitui-se sobre os vínculos existentes entre os componentes de uma empresa, entre as empresas e outras instituições locais e externas. Elas articulam no território elementos endógenos e exógenos. A multilocalização tende a entrelaçar a localidade e o global;
- c) dentro da configuração da rede de um território de produção circulam relações hierarquizadas de poder, assim como recursos, conhecimento e elemento de identidade. (CÁNOVAS, 2001, p.73-74).

As principais políticas para o desenvolvimento da economia regional são:

- os instrumentos dirigidos à empresa: maior ênfase a assistência das empresas do setor privado, principalmente as PME's, promovendo a vocação empreendedora empresarial de todos os agentes do territórios;
- instrumentos dirigidos para as redes de empresas e sua formação: determinados pelo grau de associativismo e complementaridade do sistema produtivo regional e das

vantagens sistêmicas regionais, além de mecanismos para prospecção e promoção de cluster; e

- instrumentos dirigidos à formação de redes inter-regionais: através de acordos regionais que dependerão da extensão geográfica e dos limites de fronteira .

É importante destacar que o processo de desenvolvimento local enfrentam algumas dificuldades na sua operacionalidade, ocasionadas por algumas variáveis que limitam a atuação e a eficácia. Segundo Fischer (2004, p.09), os principais fatores impactantes nos processos de estratégias de desenvolvimento local + integrado + sustentável, podem ser:

- o desgaste conceitual: como todos os modismos e retóricas gerenciais, há um ciclo da construção, aplicação e esvaziamento do conceito, que declina, fragmenta-se e dá origem a outros ciclos de ações e retórica;
- o desgaste dos métodos participativos e dos chamados “consensos vazios”, que não estruturam planos de ação e não alcançam resultados;
- a articulação de comunidades de interesses esbarrar em limites concretos de poder, nas falácias da despolitização das iniciativas e na exacerbação das potencialidades e virtualidades locais; os consensos sobre temas como geração de emprego e renda, por exemplo, esbarram, é óbvio, nos limites do Estado e do mercado, quando não nos limites dos grupos sociais e dos indivíduos como atores potencialmente conflitivos;
- a descontinuidade política, que aniquila muitas iniciativas ao fim do mandato do gestor que as criou, somar-se às interferências políticas partidárias locais, regionais e nacionais;
- as dificuldades de articulação governo + governo, governo + sociedade e sociedade + sociedade não serem triviais e muito menos metodológicas, mas explicadas por especificidades culturais e, talvez, pela adolescência de um país de 500 anos que aprende democracia “ao andar”;
- a construção “externa” das estratégias de desenvolvimento local, que pode ocorrer tanto nos modelos competitivos quanto na perspectiva cooperativa, seja por ação dos governos, das ONGs ou de outros atores institucionais, como agências internacionais;
- fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local, modismos e mimetismos, havendo muita semelhança entre os modos de fazer, que atuam na superfície dos problemas e creditam à mobilização bem mais do que é possível obter;
- estruturas de interesses na constituição de agências promotoras do desenvolvimento local e consultores que substituem meios por fins, ao adotarem metodologias que se sobrepõem aos resultados e criam dependência nas comunidades apoiadas;
- superposição de programas e projetos de diferentes instituições, que, por sua vez, superpõem agendas, dispersam e fragmentam esforços, para não perderem oportunidades de financiamento; e
- avaliação inexistente ou inadequada de processos, resultados e impactos, o que reforça equívocos, impede e limita a reconstrução de cursos de ação.

Esses fatores citados por Fischer, retratam claramente uma das principais problemáticas na elaboração de políticas públicas para o desenvolvimento. O desgaste conceitual existe, ocasionado pelo “modismo” teórico, e pela inexistência de uma política de ações/controlada sistematizada. A não continuidade dos projetos, a falta de apoio político

institucional, de recursos de qualquer natureza, também contribuem para a limitação de atuação e eficácia.

No Brasil além dos problemas oriundos das disparidades das regiões, a ausência de políticas públicas que promovam o fortalecimento da coesão territorial, a crescente abertura da economia em algumas áreas para o exterior poderão reduzir o grau de articulação econômica e fragilizar os laços de solidariedade política entre as regiões, principalmente nas disputas entre os Estados pela atração de investimento, caracterizadas pela “guerra fiscal”(BANDEIRA, 2000).

4.3.1 Atores do processo de desenvolvimento

Segundo Boisier (*apud* BANDEIRA, 2000, p.35), a identidade regional é o produto da história. Sem essa identidade a região representa apenas o resultado de uma segmentação arbitrária do território que envolvendo um planejamento das ações:

O planejamento do desenvolvimento regional é antes de mais nada, uma atividade societária, no sentido de ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado evidentemente, por razões várias e conhecidas, e a própria região, equanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim locacionalmente específica e diferenciada. Sem a participação da região, como verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas como mostra a experiência histórica – em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de regiões.

As estratégias de desenvolvimento econômico de uma região dependem da ação, articulação e a capacidade de cooperação entre os atores que contribuem para o desenvolvimento econômico regional. Podemos destacar entre elas: organizações representantes do setor privado, como as câmaras empresariais; as empresas produtoras, industriais e de serviços, os estabelecimentos produtivos do setor primário; as instituições financeiras; as organizações sindicais; os colégios profissionalizantes; os consultores; as universidades e escolas técnicas; as instituições de P&D; os centros de serviços empresariais; as agências de desenvolvimento; as ONG's; as cooperativas e outras instituições representativas na região.

Os principais elementos de uma economia regional em rede são representados por uma densa teia de instituições de apoio público e privado; inteligência de mercado, alto nível de mão de obra e mecanismos de educação vocacional correspondente; rápida difusão e de transferência de tecnologia e empresas receptivas de inovação.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São dois os instrumentos de políticas necessárias às ações estratégicas territoriais os quais viabilizarão o desenvolvimento produtivo e econômico de uma região, do ponto de vista: institucional, empresarial, financeiro, tecnológico, educativo e político.

O primeiro instrumento é o sistema de governança regional (*regional governance system*) que: é a base que a partir da qual se constitui um marco de ação geral para a política regional. Deveria integrar o conjunto de forças de desenvolvimento e o potencial sinérgico do território, e constitui-se também da plataforma que é possível desenvolver ações cooperativadas entre os setores públicos e privado, na visão estratégica e da liderança territorial, do mecanismo coletivo de decisão a respeito das inversões e instrumentos de políticas de diferentes áreas do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional; e

O segundo é baseado no sistema regional de inovação a partir do qual podem sentar-se às bases iniciais para o aprendizado coletivo, para o impulso de ações inovativas do conjunto de agentes e instituições do território e criatividade territorial. Esta concepção de inovação não deve confundir com as políticas tradicionais no campo de P&D (que também são necessárias) nem com os sistemas de informação tecnológicas, senão que refere fundamentalmente as ações que visam a estimular o espírito empreendedor local, a capacitação profissional e o desenvolvimento de habilidades em todos os níveis assinalados; o estímulo e apoio a inovação, particularmente as PME's e as novas empresas; e o desenvolvimento da inteligência dos negócios (*business intelligence*) a partir da oferta institucional regional de serviços, informação e consultoria empresarial. (RAMIREZ, 2001, p.21).

Os mecanismos e as ações de desenvolvimento devem nortear todo o potencial latente de uma região, de modo a buscar mecanismos eficazes para a atração de novas oportunidades e da sustentabilidade das empresas já existentes e inseridas no processo de competitividade.

A competitividade, como foi discutida no capítulo, abrange 04 (quatro) níveis: o micro, que engloba as redes de inovação, sistemas regionais de inovação; o nível meso, determinado pelos fatores ambientais e governamentais; o nível macro, constituído pelas políticas orçamentárias, fiscais; e, por último, o nível meta, que corresponde aos valores sócio-culturais de uma determinada região (STAMER, 2000).

O desenvolvimento de uma região requer, acima de tudo, ações políticas efetivas por parte dos *policy makers/networks*, de modo a investir em políticas direcionadas à inovação e, principalmente, na formação de um tecido social, denominado capital social. A otimização das ações somente será possível se contarmos com as parcerias entre os governos locais, comunidades, setor privado e instituições, os quais desenvolvam atividades no local, por meio de suas *core-competence*, gerando o conhecimento e a disseminação de informações necessárias ao estabelecimento de padrões aceitáveis à competitividade local.

CAPÍTULO 5 - SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO

Experience, which balances the creativity of nature and the human species, teaches us that nature itself forces upon mortals the rules dictated by necessity, and that man cannot act otherwise than by reason, which is his true guide. (LEONARDO DA VINCI).

O autor Roberts (1984, p.53), afirma que gestão da inovação tecnológica:

é a organização e a direção dos recursos, tanto humanos como econômicos, com a finalidade de aumentar a criação de novos conhecimentos; a geração de idéias técnicas que permitam obter novos produtos, processos e serviços e melhorar os já existentes; o desenvolvimento de idéias e protótipos de trabalho; e a transferência destas mesmas idéias para as fases de fabricação, distribuição e uso.

Outros autores como Tornatzky e Fleischer (1990), comentam que a inovação tecnológica “*envolve situações de novos desenvolvimentos e a introdução de novos conhecimentos derivados de ferramentas, artefatos e aparelhos, os quais as pessoas entendem e que interagem com o meio ambiente, isto é, nos contextos social e tecnológico*”.

Já os autores Monteiro e Morris (2000, p. 2) a inovação tecnológica é “*um processo social que contempla a concepção, oferta e difusão de novos serviços, produtos, processos produtivos e formas de gestão, aproveitando-se da infraestrutura tecnológica existente*”.

Em suma, a inovação tecnológica é um processo, que passa por diversas fases, no contexto da interação social e está diretamente co-relacionada com o processo de aprendizagem organizacional, sofrendo variações significativas. Do ponto de vista organizacional, as empresas inovadoras apresentam um aprendizado contínuo e acumulativo, de modo a melhorar seus produtos, processos, bem como a gestão, de forma a incrementar sua produtividade e competitividade. Esse processo também acontece nas redes empresariais de inovação.

Do ponto de vista de processo da inovação tecnológica, Davenport e Young (*apud* JUNGES, 1999) analisam como um implemento radical, os negócios e afirmam que se trata de um avanço desigual, transformando as organizações e seu desempenho. Acreditam, ainda, que as organizações devem propiciar ambientes inovadores, que a informação e a capacitação dos recursos humanos levam à implementação desse processo. No caso das agências de desenvolvimento esse papel caberá aos articuladores do processo.

Segundo Monteiro e Morris (2000), o processo de inovação, no Chile, foi baseado num modelo de crescimento existente, para incrementar a competitividade, frente a uma economia globalizada. O processo de inovação tecnológica, no contexto de redes de inovação, sistemas regionais ou de agências de desenvolvimento, permitiu que os produtos e/ou processos, antes considerados “commodities”, passassem por um processo de inversão de valores considerados de agregação, possibilitando, dessa forma, um incremento substancial ao desenvolvimento da região.

Através do processo de formação de redes e do envolvimento dos agentes locais e outros atores no processo, o projeto permitiu uma agregação de valor substancial, de tal forma que tornou o produto mineiro “cachaça”, não mais em uma “commodite”, mas, sim, um produto de alto valor agregado e competitivo, através das ações focadas na valorização da qualidade e da padronização dos produtos; na diferenciação dos produtos no mercado e na comercialização em conjunto (BDMG, 2002).

É importante também lembrar que as principais barreiras relacionadas à inovação tecnológica são: os reduzidos níveis de qualificação e habilidades dos recursos humanos nas empresas, pela falta de investimentos em P&D; a reduzida colaboração entre os setores públicos e privados relacionados às definições de projetos; a reduzida articulação entre os apoiadores públicos a P&D; além dos financiamentos e linhas de crédito para o fomento à inovação. Portanto, é preciso perceber, a inovação como uma das etapas no processo de aprendizado das organizações, de modo a permitir que o processo de desenvolvimento tenha início em níveis locais e, ao mesmo tempo, globais, permitindo um diferencial competitivo para a alavancagem do desenvolvimento.

5.1 CONCEITOS ENVOLVIDOS

Os Sistemas Regionais de Inovação (SRI), são caracterizados por Freeman (1987) (*apud* MONTEIRO; MORRIS; CORTEZO, 2000, p.5), pela definição de subsistemas de pesquisa, de desenvolvimento e de produção, através dos relacionamentos com o Estado. Por sua vez, os Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) são considerados como uma rede de instituições do setor público ou privado, cujas atividades e interações produzem, modificam e difundem novas tecnologias de inovação. [...] Os sistemas de inovação nacional podem permitir que um país dotado de recursos muito limitados evolua rapidamente, graças a

combinação apropriada de tecnologias importadas e do trabalho de adaptação e de desenvolvimento realizado nacionalmente. Em contra partida, as debilidades do sistema nacional de inovação podem levar a uma degradação dos recursos mais abundantes, mediante a perseguição de objetivos inadequados e da utilização de recursos não adequados.

SNI é o conjunto de distintas instituições que conjunta e individualmente contribuem para o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias e que proporcionam o marco dentro do qual o governo formula e implanta políticas para influenciar o processo de inovação. É um sistema de instituições, interconectadas para criar, armazenar e transferir conhecimento, habilidades e equipamentos que definem novas tecnologias. (METCALFE *apud* CORTEZO, 2003 p. 6).

Os sistemas regionais de inovação, requerem um desenvolvimento de uma comunidade local que reforce as conexões produtivas. (MONTEIRO; MORRIS, 2000). Os autores Soto, Alonso e Dominguez (2001), chamam isso de Sistemas Regionais de Inovação (*milieux*) que na concepção genérica respondem a idéia de microcluster centrado em setores inovadores, estreitamente relacionados com às políticas de parques tecnológicos.

Sistemas Regionais de Inovação (SRI) é um conjunto de instituições e de relações que num determinado território, potencializam o desenvolvimento competitivo da sua base produtiva, sendo por isso o padrão de especialização econômica da região e os fatores de competitividade que o sustentam, bem como a natureza das relações sociais estabelecidas. (ALMEIDA, 2003, p. 28).

ou

Conjunto de redes de agentes públicos, privados e educacionais que interagem em um território específico, aproveitando uma infraestrutura em particular, para os propósitos de adaptar, gerar e difundir inovações tecnológicas são as chamadas “região inteligentes”. (JIMÉNEZ, 2002, p.42).

ou

Correspondem um conjunto de redes de agentes públicos, privados e instituições de pesquisa que interagem um território específico, aproveitando uma infraestrutura particular, para os propósitos de adaptar, gerar e difundir a inovação tecnológica. (CARLSON; STANKIEWICZ, 1991, p.93).

Para Lundvall (1993), os SRI's são constituídos por um conjunto de agentes e interações em determinado marco de produção, difusão e utilização de novos conhecimentos circunscritos aos inter-relacionamentos de uma determinada fronteira geográfica.

Os Sistemas Regionais de Inovação consistem, segundo o Observatório Europeu (2002) em um conjunto de empresas de um cluster regional que incluem o suporte para as indústrias; o suporte do conhecimento para as organizações e a interação entre esses atores.

O autor Reis (1988), menciona dois pressupostos do sistema produtivo local: a capacidade de acumulação de uma cultura técnica geradora de identidades territoriais e o estabelecimento de relações de interdependências entre as unidades econômicas existentes no território. Mas, os autores Cooke et. al. (*apud* MARTINS, 1999), afirmam que as três

características essenciais para um Sistema Regional de Inovação apresentar resultados são: a estrutura de financiamento; o sistema de aprendizado e uma cultura produtiva. Cada vez mais os SRI's dependem da informação e coordenação; da capacitação dos recursos humanos; da infra-estrutura necessária ao apoio e pesquisa que satisfaçam o setor produtivo, através do conhecimento gerado pelas instituições científicas, de modo que seja constituído por uma governança local (ROESE, 2003).

Segundo Peck e McGuinness (2003) os centros de inovação são:

O *top class*, longo período parcerias entre interesses da maioria das empresas e o setor universitário [...] criam um novo dinamismo e ligações para o crescimento. São o coração do desenvolvimento do cluster, apoiando novos *start-ups* de negócios e o crescimento de outros. Por fim os negócios se tornaram viáveis baseado em conhecimentos especializados para o desenvolvimento da região.

5.2 INOVAÇÃO NO CONTEXTO REGIONAL

Stohr (*apud* ALMEIDA, 2003) identifica fatores estruturantes e que devem ser observados na análise da capacidade do território em termos de investimentos produtivos, como por exemplo: as universidades; os centro de investigação, a mão-de-obra qualificada; o ambiente agradável (natural e construído); a oferta cultural e educativa; a diversidade da infra-estrutura urbana (indústria, serviços, administração, etc.); a elevada concentração de pequenas e médias empresas; os serviços de consultoria e de informação; a infra-estrutura necessária em termos de aeroportos e acessos rápidos de escoamentos da produção; acessos à rede de telecomunicações e a disponibilidade de capital de risco.

A análise dos fatores configura um modelo teórico que potencializa a inovação, que geralmente parece ser criada pela interação de outros fatores em diferentes ambientes locais ou regiões, conforme o quadro abaixo:

Modelo	Características	Exemplo
Dirigista	Concentração espacial de institutos de pesquisa de empresas <i>high-tech</i> localizadas em estruturas do tipo parque científico ou tecnológicas, determinadas pela intervenção de uma política industrial	ZIRST de Grenoble, Sophia Antipolis e outros parques tecnológicos europeus
Espontâneo	Conhecimento tecnológico sólido, seguido de um aproveitamento de instituições de pesquisa e de inovação	Vale do Silício, Oxford e Distritos Industriais

(continua)

(continuação)

Network	Sistemas inovador local ou regional baseado na presença de uma rede de institutos de pesquisa de empresas	Baden-Wurttemberg
----------------	---	-------------------

Quadro 23: Principais modelos de concentração espacial da atividade inovadora.

Fonte: Ondategui (1999, p. 81)

Almeida (2003), Landabaso; Mouton e Miedzinski (2003) e Mouton (2002), comentam que o processo de inovação numa região de baixo desenvolvimento é influenciado pelo isolamento em relação a grandes redes de empresas e centros de pesquisa. As PME's não tem acesso a tecnologia, tornando-se inviável, pelo alto custo de investimento e pela falta de recursos humanos internos e da experiência técnica para se lidar com a inovação.

O sistema de inovação regional em determinadas regiões não tem as interfaces e os mecanismos necessários de cooperação que envolvam os diversos atores e as iniciativas de viabilização de parques de tecnologia em regiões menos desenvolvidas, tornando-se dessa forma, ineficiente e com recursos extremamente limitados. Por não realizar transações/relações entre as indústrias, as incubadoras e a própria região, direcionada à transferência de tecnologias regionais, de acordo com o potencial da região. Para amenizar tais problemas, relacionamos 10 (dez) fatores que afetam os SRI nas regiões menos desenvolvidas:

1. limitação relativa à capacidade de empresas nas regiões de identificar a inovação necessária (o conhecimento técnico requer a avaliação), a falta de uma expressão estruturada da demanda latente para a inovação e a baixa qualidade e pequeno número de infra-estruturas científicas e tecnológicas;
2. escassez ou ausência de intermediários tecnológico capazes de identificar e que se agrupam direcionando para os negócios locais por inovação (P&D) e troca de fontes regional/nacional e internacional podendo conhecer aquela demanda;
3. sistemas financeiros deficitários desenvolvidos (práticas bancárias tradicionais com pouca adaptabilidade às condições e riscos envolvidos no processo de inovação nas empresas) com pouca disponibilidade para risco e capital inicial para financiar a inovação, definido como “investimentos industriais intangíveis a longo prazo com um risco financeiro alto associado” (MULDUR, 1992).
4. falta de um setor de serviços empresarial dinâmico que oferece serviços a empresas para promover e disseminar a tecnologia em áreas onde empresas têm, como uma regra, somente recursos internos fracos para o desenvolvimento independente de inovação tecnológica. (CAPELLIN, 1989/9).
5. cooperação fraca entre os setores públicos e privados e a falta de uma cultura empresarial que promova cooperação entre as empresas (nenhuma economia de escala ou uma massa empresarial crítica que podem fazer certas iniciativas de inovação locais lucrativo).
6. especialização setorial em em indústrias tradicionais com pequena inclinação para inovação e a predominância de empresas familiares pequenas com fracas ligações para o mercado internacional;
7. mercados pequenos e fechados com demanda natural que não encoraja inovação;

8. dificuldades em manter e atrair trabalhadores qualificados, pequena participação em redes de P&D internacionais, redes de comunicações pobremente desenvolvidas, dificuldade de acesso externo a *know-how*;
9. algumas grandes (multinacional) empresas que empreendem P&D com poucos vínculos com a economia local; e
10. baixos níveis de ajuda pública para inovação e a falta de um planejamento adequado para atender as necessidades de inovação das PME's a nível local. (LANDABASO; MOUTON, 2002, p.6).

5.2.1 Inovação nos arranjos produtivos locais

A Comissão da Comunidade Européia, em 1990, criou um programa para a promoção das PME's. Alguns desses programas estão relacionados a projetos de P&D, de modo a criar observatórios tecnológicos para dar suporte às empresas. Na Espanha, esses programas são conhecidos como *Inicitiva PYME de Desarrollo Empresarial; Observatório PYME e Programa de agilización y simplificación normativa para la competitivid de las PYME*. Os programas da Comissão da Comunidade Européia, contemplam:

- estudar as melhores práticas, para a reavaliação da análise e *bencharking* do desempenho inovativo;
- depurar novas abordagens para transferência de tecnologia;
- facilitar a utilização das redes de suporte para as PME's;
- incentivar o apoio conjunto dos instrumentos de assistência;
- desenvolver a inteligência econômica e tecnológica;
- propor a inovação e atividades conjuntas para as PME's, oferecendo serviços de suporte para promoção da pesquisa, transferência de tecnologia e inovação, através das redes européias, os Innovation Relay Center (IRC);
- criar serviços de informação eletrônica e mecanismos de disseminação;
- incentivar a propriedade intelectual, estabelecendo o *Intellectual Property Rights Help Desk*;
- disponibilizar o acesso a financiamentos públicos/privados para a inovação das PME's; e
- criar e estabelecer mecanismos para facilitar o início de atividades e o desenvolvimento de empresas inovativas; identificando, analisando e validando as iniciativas regionais que contribuam para o seu desenvolvimento (LEMOS; DINIZ, 1998).

Existem outras ações, que podem estimular uma política regional de inovação, para uma determinada região, como:

- promover parcerias e cooperação das empresas públicas e privadas com o objetivo de estabelecer políticas de inovação: a participação do setor privado no processo de construção de políticas de inovação deveria ser estimulada, através da criação de fóruns regionais e grupos de trabalho com representantes dos setores envolvidos;
- estimular a inovação direcionada para os clusters e para as redes empresariais nas regiões: estimular através de campanhas, com o objetivo de esclarecer e elucidar a importância do valor agregado na região; estimular as atividades coletivas como transferência de tecnologia, aquisição, design, marketing;
- melhorar os indicadores e aprimorar as metodologias existentes relativos a importância da dimensão social no contexto regional: grande parte dos dados primários ainda são indisponíveis, do ponto de vista regional. A maioria dos indicadores focalizam, somente, os aspectos relacionados à produções e contribuições de P&D, mas, não mensuram os ativos intangíveis, como o valor do capital social, capital humano e das relações envolvidas no processo;
- estimular novas formas de introduzir a inovação tecnológica nas regiões com baixo índice de desenvolvimento;
- criar *framework* institucional, muito mais eficiente, usando os fundos públicos e privados para a inovação;
- otimizar o uso dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que se promova a região, associada a programas regionais e locais;
- estimular internamente a coerência entre os sistemas regionais de inovação e os elementos chaves da rede;
- racionalizar os serviços de inovação para promover o relacionamento entre os atores, a sinergia de modo a eliminar as sobreposições das atividades realizadas pelos atores na região;
- promover uma situação “ganha-ganha” entre os atores;
- estimular o desenvolvimento de ferramentas de suporte a inovação para fortalecer o intercâmbio entre as regiões; e
- iniciar o programa com os elementos regionais importantes e de influências (*stakeholders*, líderes de opinião) (LANDABASO; MOUTON; MIEDZINKSI, 2003).

Grande parte desses programas são destinados à criação e à sustentabilidade de mecanismos, que poderão dar todo o suporte necessário as redes e os cluster inseridos na região. As ações deverão ser elaboradas em parceria com os atores regionais, a partir de uma visão estratégica geral de território; do monitoramento, da detecção e focos de inovação tecnológica, de modo que, a partir de um contexto histórico, associado às experiências, permitam esboçar os relacionamentos necessários para o alinhamento geral de um SRI e da descrição da morfologia das redes composta pelos atores regionais, através da realização de questionários que permitam medir os índices de interatividade dos atores envolvidos no processo (MONTEIRO; MORRIS, 2000).

5.3 ATORES ENVOLVIDOS E SUAS RELAÇÕES

Para que um SRI adquira um dinamismo próprio é necessário estabelecer uma visão de contrapartida de futuro entre os atores regionais. As instituições externas podem dar apoio com de mecanismos que facilitem melhor a interação e o desenvolvimento através de ações coletivas.

Um dos principais desafios expostos por Monteiro e Morris (2000) é: Como identificar a possível ação coletiva dos atores? Como fazer, quando sabemos que grande parte dos atuais problemas sociais deve-se justamente às instituições públicas que não têm a capacidade e os meios de necessários, devido a falta de estruturas adequadas?.

De acordo com França (2003, p. 73), um dos atores do processo de inovação são os *gatekeeper* que também recebem outras denominações como: agente de mudança, *boundary spanning*, *experts*, mobilizador, entre outros cujo papel é desenvolver uma rede de contatos internos e externos as suas estruturas, contribuindo e auxiliando no trabalho dos outros indivíduos que fazem parte do seu círculo de contatos pessoais, constituindo-se em fontes importantes de informação e novas idéias nas redes de informações.

O *gatekeeping* desempenha papel importante. Controla o fluxo de mensagens por um canal de comunicação, encarregando-se de apontar as informações de forma contínua na rede, além de contactar os diferentes grupos técnicos dentro da rede e ligá-los aos demais centros tecnológicos, estabelecendo a cooperação entre eles (universidades, centros de pesquisa, outras empresas), reduzindo o custo transacional (GOEDERT, 1999).

Os autores Cornett e Sorensen (2003), denotam as relações entre os atores e suas relações com o ambiente e a rede, através dos entrelaçamentos e a disseminação das informações necessárias à alavancagem das empresas.

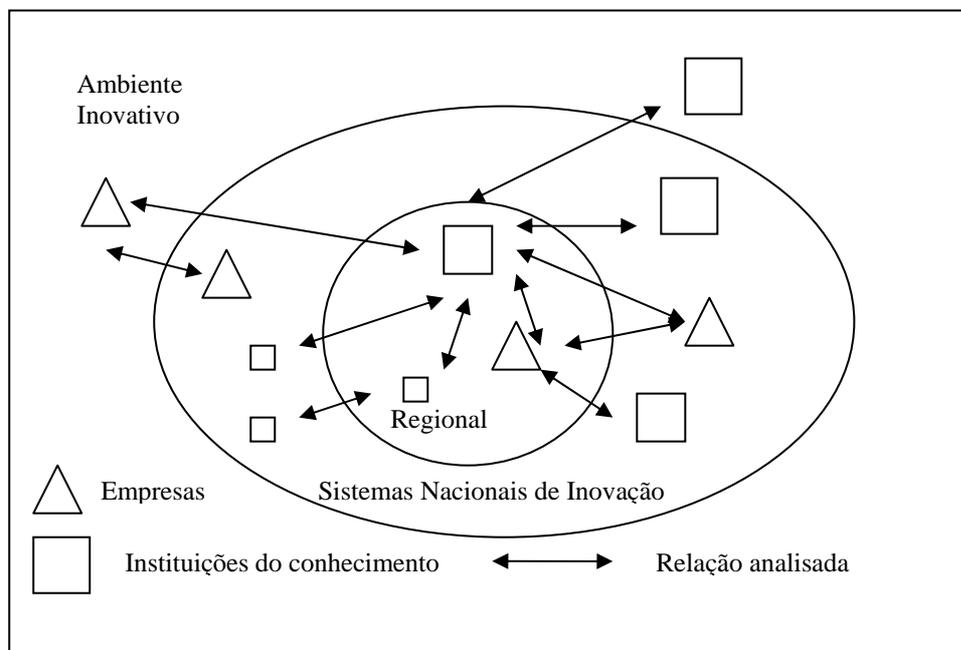


Figura 21: A relação da inovação espacial com atores.

Fonte: Cornett e Sorensen (2003, p. 04).

Para que possam existir as relações e a sinergia entre os atores envolvidos no processo de disseminação das informações e suas experiências é preciso articular e incentivar os mecanismos suficientes, chamados de “efeito mobilizador 5C’s”:

- estabelecer **comunicação** dos grupos diferenciados (nos setores científicos e tecnológicos, industrial, administrativo e público), para que possam trabalhar conjuntamente por um longo período, intercambiando informação e opiniões de forma sistematizada;
- **concentrar** em políticas de longo prazo;
- fortalecer as bases para uma **coordenação** das atividades científicas e tecnológicas futuras, dos setores envolvidos;
- estabelecer um **consenso** sobre as futuras tendências e as prioridades de P&D; e
- estabelecer **compromisso** dos participantes envolvidos, através dos resultados obtidos (CORTEZO, 2003).

5.4 MODELOS DE SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO

O modelo de Ryan (2001), representa um sistema de inovação relacionado às atividades de acordo com o desenvolvimento dos processos do produto. As atividades dependem de dois caminhos o fluxo do conhecimento entre as unidades da empresa e os sistemas de inovação, representado pelo disco central. O modelo representa o ciclo de desenvolvimento do produto e os vários estágios de desenvolvimento. O estímulo financeiro é o preço de venda desse produto/serviço de modo que se possa agregar valor a essa inovação, que pode ser reflexo da transferência do conhecimento, capital humano ou propriedade intelectual.

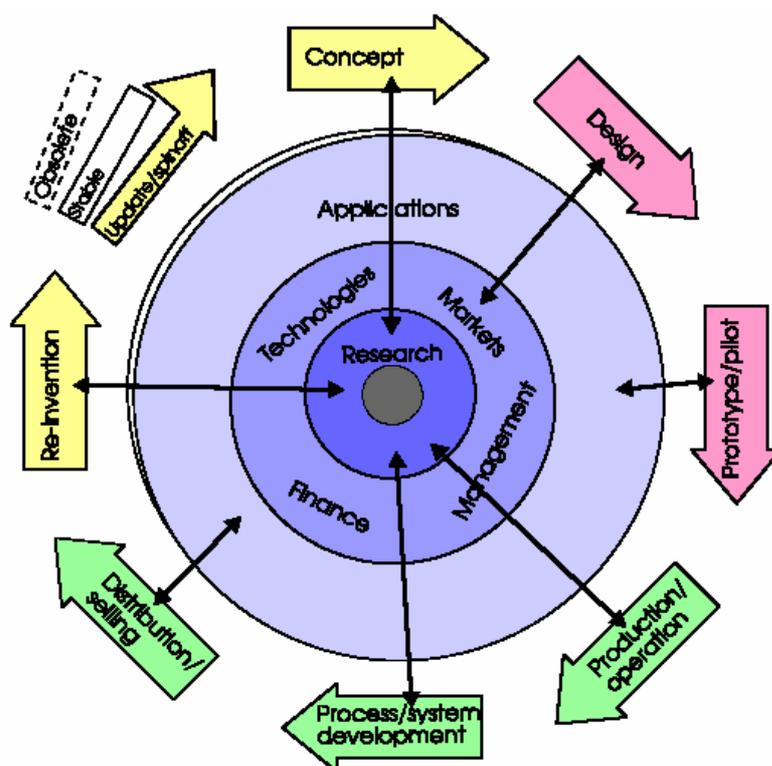


Figura 22: Modelo de ciclo de vida dos SRI

Fonte: Ryan (2001, p.12).

Os indicadores para a avaliação dos sistemas de inovação, podem ser compostos por variáveis como a participação percentual das grandes empresas (para avaliar o grau de centralização das atividades de inovação); as informações relativas à propriedade e ao controle de inovação (participação de entidades públicas, privadas e cooperativas); os fluxos existentes (tecnológicos, social, comercial, financeiro, legais e políticos), no sentido de medir as interações da rede (MARTINS,1999).

5.4.1 Modelo de Ondategui

O modelo de Ondategui (1999) é baseado em duas entidades. O primeiro representado por um grupo de empresas estritamente relacionadas e o segundo por sua interatividade entre as empresas e os sistemas científicos como: as universidades, os OPIS e OTRIs de Centros Públicos e os Sistemas Tecnológicos composto por Parques Tecnológicos (PTs) Centro Institutos Tecnológicos (CIT) e Centros de Empresas e Inovação (CEIs), cuja importância é constituída para a formação de recursos humanos; desenvolvimento tecnológico; contratos de pesquisa; assimilação tecnológica; localização geográfica; transferência e adaptação tecnológica, conforme figura abaixo:

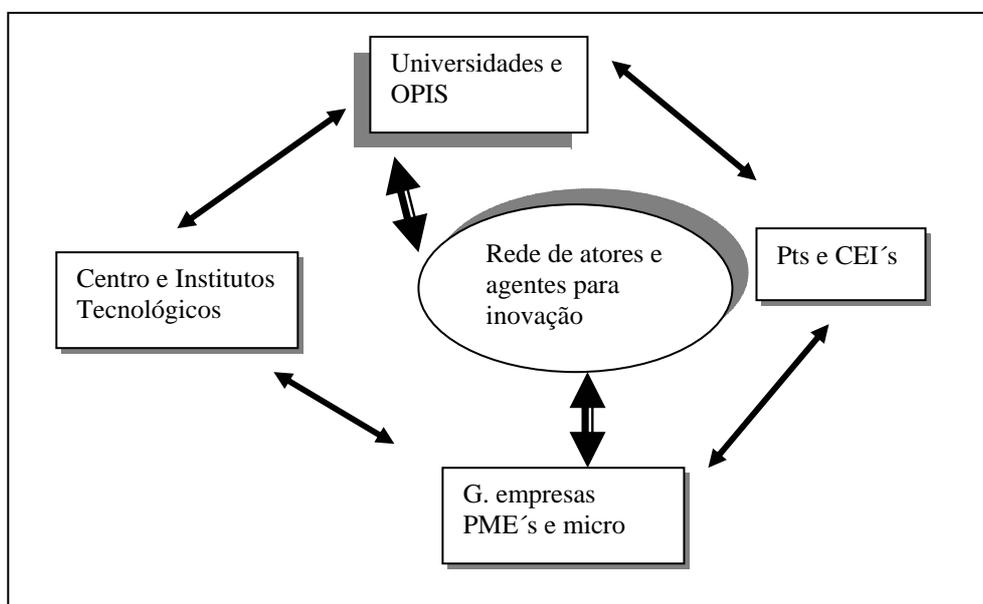


Figura 23: Sistema de regional de inovação e a sinergia entre os agentes.

Fonte: Ondategui (1999, p. 80).

5.4.2 Modelo da European Commission

O modelo da European Commission é baseado na política das estratégias regionais de inovação (RIS), para a promoção das ações efetivas para o desenvolvimento na região, em função:

- a) da gestão tecnológica (através da criação de escritórios tecnológicos para apoiar e fomentar as atividades denominadas Programa de Competência Central;

- b) da inovação: por meio da criação de agências de informação as quais provém a rede da disseminação focada à inovação, facilitando acesso a PME;
- c) da cooperação: de forma a estimular a colaboração por meio das câmaras do comércio e das agências de desenvolvimento, como, por exemplo ,a ECOPLUS na Áustria; e
- d) o processo de internacionalização: no sentido de desenvolver e estimular as relações com os vizinhos, a fim de dar uma maior abertura e visibilidade à região, além da mobilização para o *start-ups* (identificação das potencialidades) (EUROPEAN COMMISSION, 2000).

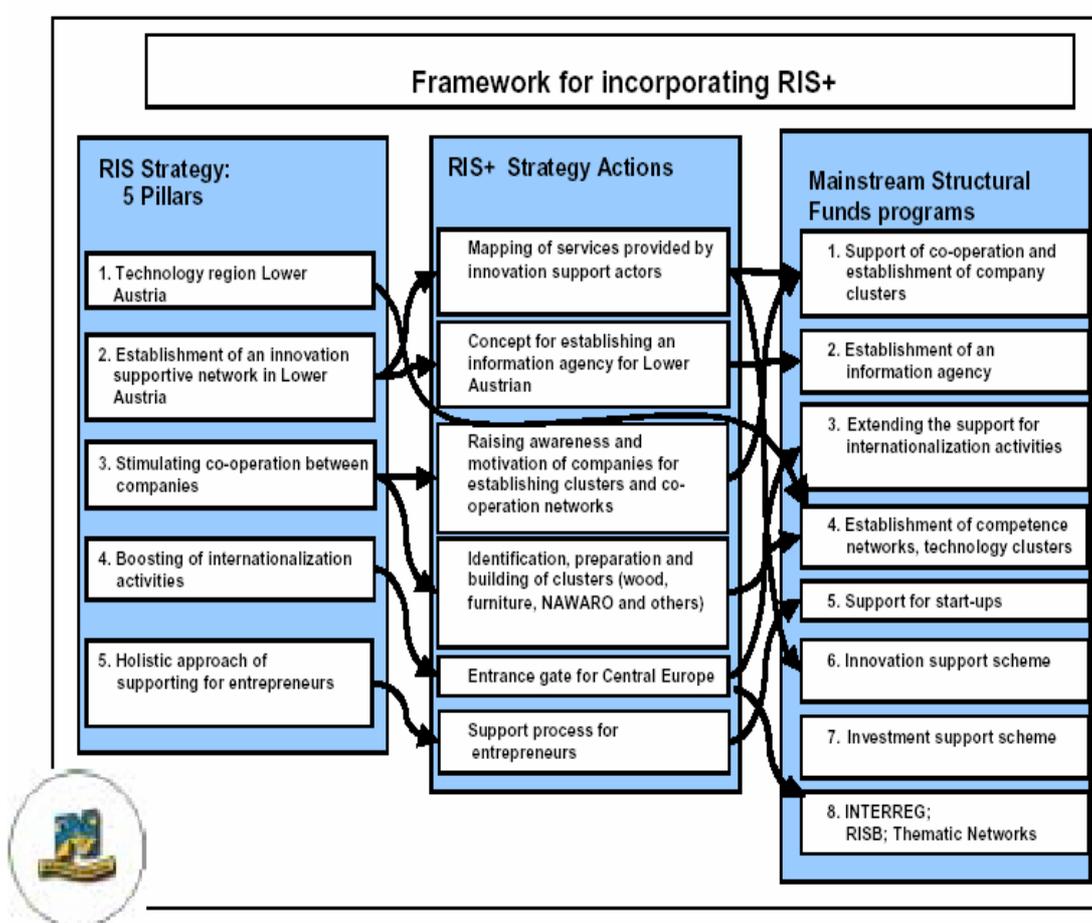


Figura 24: *Regional innovation strategic* (RIS) da Áustria

Fonte: European Commission (2000, p.19).

5.4.3 Modelo de Cândido, Abreu e Goedert

As etapas que compõem esse modelo, apresentado por Cândido, Abreu e Goedert (2001), representam a viabilização das políticas regionais de desenvolvimento, focada no

potencial produtivo, através do processo de melhorias e adaptações tecnológicas, no sentido de estimular e fomentar a inovação localmente, conforme o figura abaixo.



Figura 25: Modelo para a viabilização do sistema regional de inovação

Fonte: Cândido, Abreu e Goedert (2001)

As 04 (quatro) etapas que compõem este modelo são:

- a identificação e o diagnóstico do potencial produtivo da região: através do levantamento das informações e o apoio aos atores regionais;
- a identificação dos cenários futuros a partir da elaboração de uma visão estratégica do território, em conjunto com atores regionais envolvidos: como identificar o potencial de ação coletiva das pessoas em um determinado território. É preciso estabelecer um processo de comunicação clara e eficiente, de modo que todos tenham um entendimento único a respeito, para facilitar o processo de desenvolvimento de um Sistema Local de Inovação;

- c) a detecção de focos de inovação tecnológica, a partir de estudos que envolvam aspectos históricos, experiências e características que permitam esboçar novos possíveis ajustes e encaminhamentos para dinamizar o SRI: nesta etapa, são realizadas entrevistas com agentes locais para a identificação de um perfil tecnológico, bem como, sua política de gestão da inovação. As variáveis que poderão compor esta análise seriam:

o nível de investimentos praticados, a identificação do grau de avanço tecnológico do setor em nível local, regional, nacional e internacional; possibilidade da ocorrência de mudança tecnológica; diferenciação do produto/processo na região; nível de utilização de tecnologia da informação (TI); tipos de inovações praticadas; melhorias do capital humano, gerados a partir da implementação de focos de inovação; níveis de agregação de valor na cadeia produtiva; e os impactos decorrentes na geração de emprego e renda da região. (CÂNDIDO; ABREU; GOEDERT, 2001, p.13-15).

- d) o estudo do grau de conectividade entre os atores locais e regionais de forma a permitir a definição de um modelo de redes sociais mais apropriado para o contexto.

5.5 EXEMPLOS DE SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO

A seguir analisa alguns exemplos relacionados aos sistemas regionais de inovação.

5.5.1 Península de Setúbal - Portugal

Historicamente marcada pelo peso da indústria na sua estrutura empresarial, a Península de Setúbal, tem servido a estudos pilotos a respeito de políticas desenvolvimentistas industriais. Foi marcada por 06 grandes fases que marcaram a evolução tardia do processo de industrialização português:

- 1ª fase: criação de unidades industriais de transformação de *inputs* fornecidos pelo setor primário, destinados ao mercado interno e colonial de bens de consumo correntes;
- 2ª fase: criação de indústrias de base ou intermediárias em articulação com o desenvolvimento de infra-estrutura relevantes à difusão das tecnologias “2ª revolução industrial”;

- 3ª fase: abertura comercial ao exterior, com base em unidades de transformação incompleta de recursos naturais e de produção de bens de consumo final;
- 4ª fase: diversificação de atividades no quadro da plena afirmação de grupos econômicos e num contexto de forte polarização europeia;
- 5ª fase: crise dos choques petrolíferos (73/74 e 80/81) e nacionalização das principais atividades económicas; e
- 6ª fase; aceleração da internacionalização económica, decorrente da adesão à Comunidade Europeia (ALMEIDA, 2003, p. 32).

A Península condicionada pela proximidade de Lisboa apresentou ao longo de décadas, um modelo de desenvolvimento vulnerável acentuado pelo processo de terceirização de Lisboa, conduzindo, assim à criação de subúrbios industriais e residenciais. Dessa forma, apresenta como fatores negativos, pelo efeito de fronteira, as dependências estruturais de Lisboa (efeito alotropia)⁸ como, por exemplo: a localização da sede de empresas em Lisboa; inexistência de organismos de apoio ao desenvolvimento industrial como, P&D, laboratórios, inexistência de estabelecimentos de ensino superior e outros fatores, desenvolvendo um défice de autonomia, sujeito a intervenções.

5.5.2 Innovation Relay Center (IRC) - Suécia

Um outro exemplo de atuação dos sistemas regionais, são os Innovation Relay Center (IRC) da Suécia, compostos por uma rede formada por 54 consórcios, financiados e apoiados pela Comissão Europeia, formando uma rede de transferência de conhecimentos (GOEDERT, 1999).

Os objetivos desse instituto seriam:

- aumentar a percepção da importância dos processos inovadores, da exploração dos resultados da pesquisa e da transferência de tecnologia;
- fazer um mapa das necessidades científicas e tecnológicas da indústria local;
- informar a indústria local sobre os resultados da pesquisa e sobre tecnologia e transferi-las, quando necessário;

⁸ Fato de alguns fenômenos econômicos localizados num dado território serem frequentemente explicados por causas localizadas em outro território (BENKO *apud* ALMEIDA, 2003).

- providenciar os serviços necessários à efetiva exploração dos resultados de pesquisa e do desenvolvimento tecnológico e sua transferência;
- informar sobre as possibilidades de financiamento para a exploração dos resultados e para a transferência de tecnologia, existentes na Suécia e na Europa;
- providenciar educação e treinamento sobre inovação, exploração de resultados da pesquisa e transferência de tecnologia;
- informar sobre os diversos programas da Comunidade Européia na área de pesquisa e desenvolvimento; e
- aconselhar e orientar potenciais participantes em como submeter projetos aos programas da Comissão Européia.

5.5.3 Os sistemas regionais de inovação Chilenos

Os sistemas regionais de inovação do Chile, desenvolveram-se baseados numa metodologia de redes de *balance*, chamado FODA, com representantes do sistema de decisão regional, seguidos de um trabalho de motivação, com o objetivo de gerar e dinamizar as redes de inovação tecnológica e, finalmente, identificar as potencialidades e as ameaças na Região do Libertador, no Chile.

Inicialmente foram identificados 07 focos de inovação tecnológicos (FIT)⁹, significativos para a região e realizaram-se entrevistas, no intuito de descrever as principais inovações introduzidas e os fatores chaves de sucesso.

A Região Libertador apresenta-se com características econômicas, produtiva e sociais como: uma região predominantemente agrícola; um tecido produtivo composto de microempresas; uma taxa de crescimento inferior; um nível de desocupação levemente inferior a média nacional; uma pequena diminuição da pobreza e indigência; nível educacional de analfabetismo elevado e baixa escolaridade; uma inversão pública com altos baixos; uma região sem centros científicos-tecnológicos, uma oferta de capacitação insuficiente e apoio a inovação tecnológica.

⁹ FIT aquelas situações as quais um grupo ou redes de atores tem gerado alguma inovação tecnológica que podem ter um efeito dinamizador na atividade econômica que gerará sinergias para a região e seu conjunto. (MONTEIRO; MORRIS, 2000, p. 14).

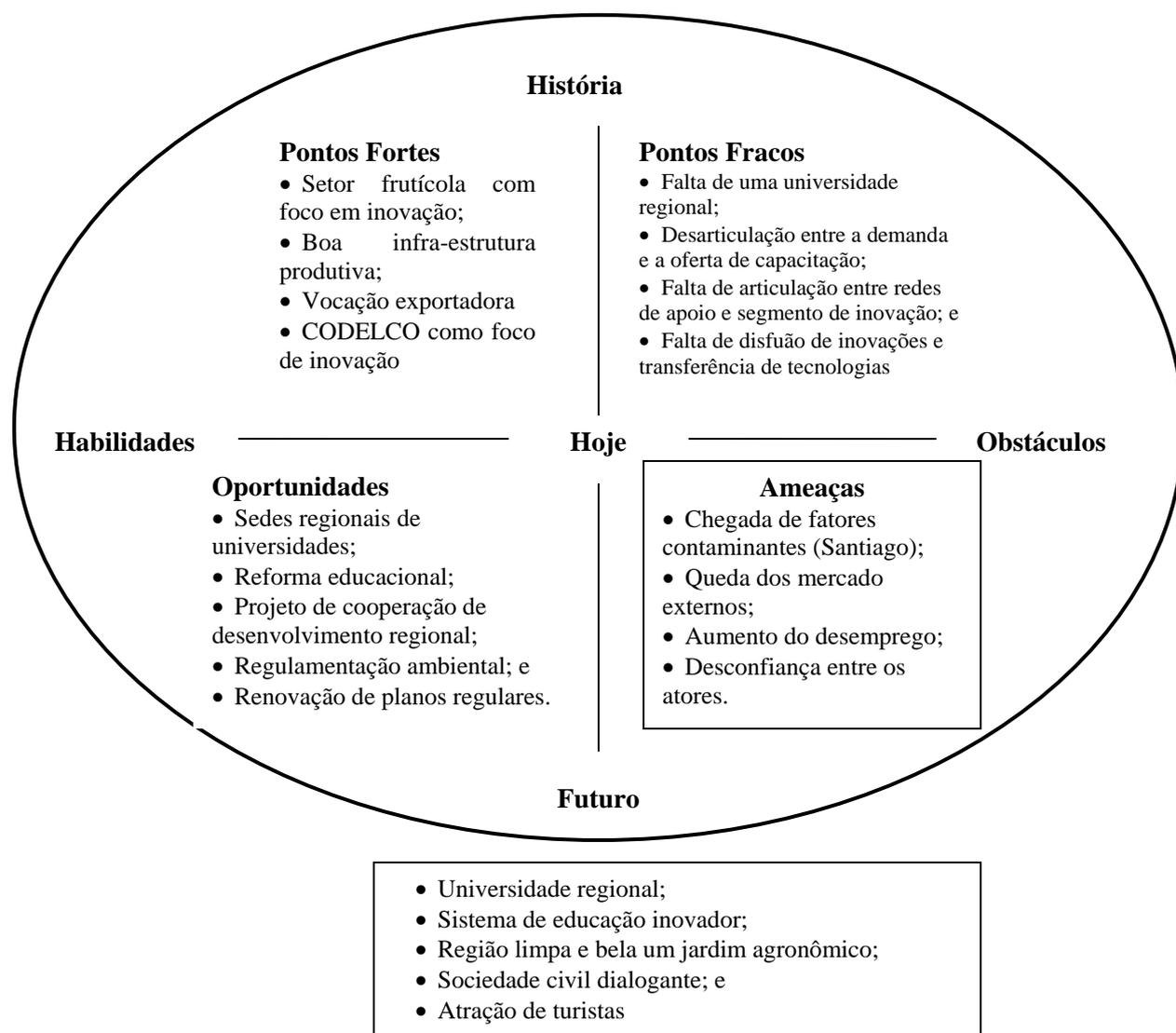


Figura 26: Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para a inovação na região de Libertador, Chile.

Fonte: Monteiro e Morris (2000, p. 23).

Os principais desafios para o SRI de acordo com a figura apresentada, foi o de surtir as debilidades apontadas como: uma baixa articulação entre o setor privado e público; a inexistência de centros científicos e tecnológicos regionais; a escassez de oferta de consultorias e assessorias técnicas na região; a oferta de capacitação na região, insuficiente para as demandas produtivas; as carências quanto a cooperação e associação, entre empresas privadas; as ausências de organizações empresariais verdadeiramente representativas; a baixa articulação do setor público de nível central com as demandas do desenvolvimento local dos municípios e a falta de clareza na definição de lideranças regionais.

Os atores regionais identificados por Monteiro e Morris (2000), relacionados ao Sistema de Inovação Chileno, foram:

- as redes públicas: destacando-se a SERCOTEC, CORFO e SEREMI de Economia, promotores do fomento ao setor produtivo, os CODELCO, FOSIS, PROCHILE e SENCE e na área produtiva agrícola. os INIA, INDAPO, SAG e CONAF e outros;
- as redes privadas: não existiram organizações empresariais fortes e representativas, mas, com uma baixa conectividade entre as empresas da região;
- as redes educacionais: capacidade para P&D e uma forte interação para entrelaçamentos, conseqüentemente, permitindo uma conexão equilibrada destes atores na vida regional; e
- as redes municipais: uma relação extremamente baixa, principalmente da Região Libertador.

Como conclusão da análise dos SRI no Chile, os autores Monteiro e Morris (2000, p.34), demonstraram alguns aspectos importantes para o desenvolvimento da região e implantação do SRI, como:

- a) os territórios não são um fator de competitividade de si mesmo, mas bem, contam com muitas potencialidades que podem não ser aprovadas, segundo as decisões políticas que se adotam. Para que estas decisões sejam eficazes como fator de endogeneização do desenvolvimento, deve existir uma visão comum;
- b) o desenvolvimento endógeno é baseado em aproveitar o capital acumulado dentro do território, tanto físico, como humano e técnico;
- c) certas experiências de inovação dinamizam o desenvolvimento local-regional. A eficácia e a consolidação dos FIT, dependerá da existência de um entorno de atores e instituições de nível meso;
- d) um fator importante para fortalecer o nível meso, e a criação de redes entre os atores, empresas e instituições presentes em um território, que atuam como pontes entre os setores públicos e privados;
- e) para chegar a constituição de um SRI forte e dinâmico é imprescindível dispor de uma oferta educacional e de capacitação que responda as competências requeridas pelo aparato produtivo regional; e
- f) o grande desafio da região do Libertador é gerar uma rede social ampla, que atue como canal comunicante que facilite a difusão e a absorção de novas tecnologias e que sejam capazes de criar propriamente uma sociedade regional que transcenda a mera definição administrativa de região. Este tecido social e a maneira como realizamos isto, é uma melhor garantia de gerar um desenvolvimento regional endógeno sustentável com o tempo.

5.5.4 Sistemas de Inovação no Brasil

A maior parte do atual sistema de C&T brasileiro foi criado durante o regime militar (1964-1980), devido a preocupação com o desenvolvimento e com a auto-suficiência nacional, associada ao incremento de arrecadação fiscal, contribuíram para a rápida expansão da C&T no período. As características do período, segundo Schwartzman et al. (*apud* FRANÇA, 2001, p. 38) foram:

- fortalecimento e expansão da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;
- criação de centros de P&D nas grandes empresas estatais visando a realização de pesquisas tecnológicas bem como o desenvolvimento e especificação de padrões de fabricação industrial e sua difusão para seus fornecedores;
- modernização da universidade e adoção do sistema norte-americano de pós-graduação (Reforma Universitária de 1968);
- criação da agência Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP);
- instituição de vários programas militares (espacial, nuclear..);
- estabelecimento de uma política de reserva de mercado para a indústria de telecomunicações, microeletrônica e de computadores;
- formulação de diversos Planos Básicos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT's);
- implantação e consolidação dos procedimentos de avaliação por pares nas principais agências de fomento (CNPQ, CAPES); e a
- criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT).

Nos últimos anos, o Brasil desenvolveu o maior sistema, em amplitude e complexidade, de C&T da América Latina, constituído por universidades, institutos de pesquisas, pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento, sociedades profissionais e científicas, entidades públicas e privadas que participam na formulação e implementação das políticas de governo e na administração de recursos federais, estaduais, internacionais, financiamentos privados, recursos de renúncia fiscal, entre tantos outros atores que compõem o sistema. A grande parte desse desenvolvimento foi ocasionada pelos elevados riscos para as atividades inovativas das empresas. (FRANÇA, 2001, p. 38).

O sistema de Ciência e Tecnologia (C&T) no Brasil, abrange um conjunto de articulação de políticas, instituições e de agentes, interagindo com as atividades do conhecimento à matriz produtiva, desempenhando um papel de capacitação tecnológica para as empresas.

A seguir apresentaremos alguns exemplos relacionados ao SRI, principalmente o Estado de Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

5.5.4.1 Caso Bento Gonçalves

No trabalho de Roese (2003), verificou a possibilidade de constituição de um SRI, através do processo de articulação entre os diversos atores pertencentes ao setor. A região de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, conhecida pelo setor moveleiro, cuja competitividade do segmento é relacionada à organização da produção. As empresas menores fizeram parte da cadeia nas aquisições de máquinas e matérias-primas com condições

privilegiadas. No *design*, a contribuição do visual; a utilização de novas matérias primas, a substituição da madeira nativa pela madeira reflorestada e as estratégias de comercialização mais criativas e agressivas, através de alianças estratégicas com grandes redes de comercialização no país e no exterior.

A indústria moveleira, em Bento Gonçalves, gera cerca de 35 mil empregos diretos e indiretos e conta com 139 empresas, correspondente a 8% da produção nacional e 4% da produção estadual. A seguir, os atores envolvidos no processo de capacitação:

- as empresas: devido ao fato delas empregarem tecnologia de ponta; exportarem e terceirizarem boa parte de seus processos;
- as entidades representativas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul (MOVERGS), através da promoção de capacitação e feiras e o Sindicato moveleiro (SINDIMÓVEIS), representantes do setor em atividades técnicas;
- o centro tecnológico do mobiliário (CETEMO-SENAI): fundado em 1982, conta com oficinas, laboratórios, bibliotecas, salas de aula e administração, atuando com a formação técnica de recursos humanos, na pesquisa aplicada, na assistência técnica/tecnológicas. O centro também é composto por: Núcleo de Informação Tecnológica (NIT) que funciona como um centro de documentação, classificação, armazenagem, e disseminação das informações tecnológicas. O Núcleo de Apoio ao Design (NAD), que assessora às empresas no desenvolvimento de projetos que visem o acesso a financiamentos, além de desenvolver novos produtos e materiais inovadores;
- a Universidade de Caxias do Sul: dispõe de curso de tecnologia em produção moveleira; e
- o PROMÓVEL: programa específico para formentar a exportação, além de promover a desverticalização das empresas, incentivando a especialização na produção de partes, peças e componentes intercambiais (ROESE, 2003).

O pólo moveleiro de Bento Gonçalves, possui características de um sistema regional de inovação, pois:

- é formado por um cluster moveleiro, qualificadas para lideraram uma cadeia produtiva de móveis coordenando o processo, desde a concepção, produção até a comercialização no mercado interno e externo;
- possui uma rede de instituições capazes de formar, treinar e atualizar recursos humanos em todos os níveis de forma especializada e voltada para a produção de móveis; e
- possuir um certo grau de coordenação assumida pelas entidades de classe da indústria que, integradas como instituições de ensino, pesquisa e treinamento, procuram somar recursos humanos, materiais e financeiros, bem como busca

em conjunto financiamento público, para levar adiante projetos de incremento da qualificação e competitividade do setor. (ROESE, 2003, p.11).

5.5.4.2 Caso Minas Gerais.

No caso específico de Minas Gerais, as universidades e instituições de pesquisa federal assumem um papel importante na pesquisa básica voltada ao desenvolvimento de novos produtos, restrita a um pequeno número de grandes empresas, destacando-se a Fiat, Cemig, Magnesita, Belgo-Mineira, Acesita, Rhodia-Ster Fipack, Rhodia Ster Fibras, Fosfértil, Alça e Ultrafértil (LEMOS; DINIZ, 1998). O grupo de instituições voltadas à pesquisa, para a promoção da competitividade em Minas Gerais, são:

- rede de ensino superior: Universidade Estadual UEMG e UNIMOTNEs, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), responsável por 50 a 60% dos cursos de mestrado e doutorado, a Universidade Federal de Ouro Preto; além das Universidades Federais de Viçosa e Lavras que participam, ativamente, do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, sob a coordenação da Embrapa; as Universidades Federais de Iberlândia e de Juiz de Fora, que têm um papel importante no apoio aos recursos humanos para a revitalização da Zona da Mata. Cabe destacar, também, as Escolas Federais especializadas como Itajubá, (EFEI), em engenharia elétrica; Diamantina (FAOD) e Alfenas (EFOA), em odontologia; Uberaba (FMTM) em medicina e, São João del Rey (UFSJR);
- instituições de pesquisa pública: as instituições presentes: o Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC); Fundação João Pinheiro (FJP); EMBRAPA e FIOCRUZ (instituições federais), Empresa de Pesquisa Agropecuária (EPAMIG); a Fundação Ezequial Dias (FUNDEC) e a Fundação de Amparo para o Desenvolvimento da Pesquisa (FAPEMIG);
- empresas: Fiat, Cemig, Magnesita, Belgo Mineira, Acesita, Rhodia, Fosfértil, Alcoa, Ultrafértil e instituições empresariais como, SENAC, SESI, SENAI, SEBRAE, Escolas Agro Técnicas.

Apesar do aparato institucional tecnológico do Estado, o processo de arranjo local de inovação, surgiu a partir de agentes locais que souberam criar oportunidades para o desenvolvimento de economias tecnológicas, que através de políticas macro-locacionais, como ilustra o caso de Santa Rita de Sapucaí, ou a partir de iniciativas de um grande agente internacional com base operacional local, o qual difunde suas inovações tecnológicas e organizacionais para a sua rede de transações com agentes locais, como exemplo a FIAT Automóveis com sua rede local de fornecedores. (LEMOS; DINIZ, 1998, p.13).

No caso da FIAT, os autores ilustram as limitações da transferência tecnológica de empresas multinacionais, em países e regiões de industrialização recente. A internacionalização de políticas de P&D nas empresas é o maior desafio. Necessita-se de uma exploração de economias institucional local, para o desenvolvimento local, promovendo a competitividade. Dessa forma, é possível estruturar mecanismos para a promoção e o fomento de atividades relacionadas a inovação tecnológica, através dos efeitos *spill-over* e *spin-off* do conhecimento acumulado nas universidades e instituições de pesquisa, beneficiando a demanda das empresas locais.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, concluiu-se que os Sistemas Regionais de Inovação são um mecanismo essencial à formação e ao incentivo das políticas de desenvolvimento de uma determinada região, os quais permitem a potencialização competitiva, com base em ações econômicas produtivas, sociais e tecnológicas, através do processo de sustentabilidade das relações sociais dos diversos atores envolvidos, capaz de gerar, difundir e adaptar as inovações tecnológicas existentes ou não.

A implantação de um Sistema Regionais de Inovação, deve obedecer alguns critérios como:

Formação dos SRI	Atores Envolvidos
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico do potencial produtivo da região; • Identificação clara dos objetivos, visão e o foco estratégico da região; • Mapeamento dos pontos fortes, fracos, das oportunidades e ameaças; • Levantamento e detecção dos focos de inovação; • Processo de Implantação, por meio da construção de uma rede de relacionamentos; • Monitoramento da implantação e a sensibilização dos atores envolvidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão clara dos <i>policy makers</i>; • Identificação do potencial dos atores da região e o levantamento de suas competências; • Definição clara dos papéis de acordo com as habilidades. • Identificação dos <i>gatekeeping</i> e dos <i>stakeholders</i>; • Estabelecer um processo de comunicação entre os grupos; • Estabelecer consenso sobre as prioridades; • Incentivar e aprimorar os relacionamentos com as universidades, parques industriais e tecnológicos, instituições públicas e privadas; clusters; banco de fomento; agências de desenvolvimento.

(continua)

(continuação)

Sustentabilidade	Governança
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular o fomento e o desenvolvimento de sistemas financeiros voltados à gestão da inovação tecnológica; • Estimular a cooperação dos setores; • Inteligência econômica e tecnológica; • Promoção da pesquisa, transferência de tecnologia e inovação através das redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos que ofereçam serviços a empresas e promovam a disseminação e o monitoramento constante da tecnologia entre as entidades pública e privadas; • Estimular a realização de planejamento integrado com as instituições regionais públicas ou privadas; • Estimular serviços de informação e de conhecimento para os SRI; • Criar mecanismos eficientes de indicadores; • Criar os frameworks institucionais muito mais eficientes; • Estimular o intercâmbio entre as regiões envolvidas.

Quadro 24 Principais critérios, para a implantação e a viabilização dos sistemas regionais de inovação.

Fonte: Adaptado de Lemos (2003); Landabaso, Mouton e Miedzinski (2003); Cândido, Abreu e Goedert (2001); França (2003).

É importante salientar que o sucesso da implantação de um SRI, muitas vezes, não depende somente de um planejamento consolidado em ações, mas, da identificação das possíveis potencialidades e vocações de uma região, orientados pela cultura e valores baseados na inovação. Faz-se necessário, também, o aproveitamento do capital físico, humano, social e técnico para uma maior efetividade no processo, associados ao conhecimento e a disseminação das informações necessárias à sustentabilidade dos SRI.

CAPÍTULO 6 - AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

O capitalismo global está sendo construído através de interações entre economias de fluxo e economias territoriais. STORPER (*apud* RAMIREZ, 2001, p.19).

As Agências de Desenvolvimento Regionais (ADR's), foram fundadas há muito tempo em vários países Europeus, independentemente da sua situação financeira ou política mas, sempre foram alicerçadas em regras de desenvolvimento econômico e expressos através de programas políticos. O foco das agências de desenvolvimento nas décadas de 50 e 60 era direcionado apenas para a captação de recursos (investimentos) estrangeiros e o gerenciamento dos parques industriais.

As primeiras agências criadas foram órgãos estatais, com o propósito político de evitar a influência dos “lobbies” territoriais (nem sempre a favor da política territorial). Podemos destacar as agências de Cassa per il Mezzogiorno (1950), encarregada da política de desenvolvimento local do Sul da Itália, Highlands e Islands Development Board, em 1965 (RAMIREZ, 2001).

Na década de 70, a política do processo de articulação das agências foi conduzida como forma de contribuir para o desenvolvimento regional, no sentido de atrair investidores estrangeiros e promover o desenvolvimento dos parques industriais, como, por exemplo: a política adotada pela agência desenvolvimento IDELUX, na Bélgica (província de Luxembourg, fundada em 1962), alavancando o desenvolvimento das PME's na região.

De acordo com European Association of Development Agencies (EURADA), em 1975, foi criado o pilar da política de desenvolvimento regional europeia: o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o qual, no início, era apenas guiado pela compensação financeira. Atualmente, esses fundos apóiam investimentos produtivos, infraestrutura e desenvolvimento de PME's. Os fundos estão assim distribuídos: 30% infraestrutura (investimentos em transportes, energia, abastecimento de água, proteção ao meio-ambiente) 30% RH (financiamentos à educação e à formação e medidas relativas ao mercado de trabalho) 40% investimento produtivo; criação de um ambiente empresarial dinâmico e apoio ao sistema de ajuda à indústria, em particular, as PME's.

Somente na década de 90, grande parte das agências começaram a desenvolver instrumentos para a alavancagem financeira das empresas pertencentes a região. Desde então,

as agências começaram a oferecer serviços e subsidiados às empresas locais e regionais, além de promover parcerias com comunidades mais especializadas, destacando-se as incubadoras de negócios e os parques científicos. Já em países anglo-saxões, as agências assumiram o papel de investidores, no sentido de prestar serviços financeiros às PME's.

Um dos principais desafios encontrados pela Agência Européia foi a realização de uma política regional estrutural que pudesse estabelecer uma divisão de competência entre os fundos, devido a grandes diferenças quanto a regulamentos de aplicação e instâncias responsáveis por sua gestão, em nível nacional.

Os países com grande tradição em agências de desenvolvimento local são a Grã-Bretanha e a Espanha. No caso da Grã Bretanha¹⁰, a agência com maior destaque é a Welsh Development Agency (WDA). Especificamente a WDA tem uma notável atuação na interface entre a economia e a sociedade local, de um lado e, do outro, com os empreendimentos estrangeiros que estão interessados na localização produtiva de Gales (GAROFOLI,2003).

Os fatores decorrentes, do sucesso das agências européias no período devem-se basicamente, aos seguintes fatores:

- o alto grau de descentralização político-administrativa - continuidade de projetos de desenvolvimento regional apesar de certas flutuações;
- o nascimento de uma visão global européia; e
- a maneira como as autoridades locais e regionais encaram o seu próprio papel em ligações com as políticas nacionais e internacionais.

As ADR's européias passaram por diversas reestruturações que, apesar disso, continuam sendo um dos principais mecanismos para o desenvolvimento de uma região. Para um melhor entendimento do conceito e do papel das ADR's, no processo desenvolvimento, é importante esclarecer o significado de região, que segundo Ramirez (2001, p.11) é:

uma construção social localizada dentro de fronteiras territoriais, na qual permite um tipo particular de território comumente associado as questões de política econômica, uma vez que diferenciada das categorias de cidades e localidades, termos vinculados a problemática urbana, cultura de consumo e políticas sociais.

Já o regionalismo, no entendimento do autor, é que provem das bases, para os propósitos convergentes e divergentes, nas regiões que constituem-se de espaço para a

¹⁰ Geralmente os seus parceiros/sócios são: o governo regional (GORs), os centros de formação e conselho de empreendedores (TECs); câmaras de comércio; corpo de planejadores locais; autoridades locais; representantes dos empregados e empregadores; das universidades e do terceiro setor (ALLEN, 2002, p. 11).

negociação dos sistemas funcionais de ação nas dimensões políticas, econômicas e sociais. O regionalismo contribui para o fortalecimento das identidades regionais; favorecem o desenvolvimento das coalisões desenvolvimentistas¹¹; favorece a definição de uma identidade e integra politicamente uma região e podem sustentar a constituição de atores de base regional com nível de representação ao Estado Nacional.

6.1 CONCEITO

Segundo as prioridades políticas ou geográficas, as estruturas para o desenvolvimento local podem ser chamadas de *Business Support Centre* (BSC); *Business Advisory Centre* (BAC); *Business Advisory Services* (BAS); *Business Innovation Centre* (BIC); *Local Enterprise Agency* (LEA); *Local Employment Initiative* (LEI); *Regional Advisory and Information Center* (RAIC); *Regional Development Agency* (RDA); *Regional Investment Company* (RIC); *Regional Business Agency* (RBA) e etc.

As agências locais de desenvolvimento, podem ser definidas como: valorização de um dos recursos latentes endógenos, no nível infra-regional. Sua missão geralmente é a de promover a criação de uma nova atividade, promover a interação social e estar presente nas unidades economicamente geográficas. As agências rurais são apenas uma variação das agências locais, com foco na diversificação das atividades rurais.

Pela definição da EURADA (1999, p.16) a agência de desenvolvimento regional é:

uma estrutura operativa que produz a identificação de problemas de desenvolvimento setorial ou global; escolhe o leque de oportunidades ou metodologias para a sua solução e promove projetos que podem otimizar soluções em função do problema [...] sendo sua característica principal a posição e atenção na economia, na vida social e cultural de uma região específica.

Outra definição pode ser definida por Velasco (*apud* EURADA, 1999, p.16), Diretor da SPRI, no âmbito do desenvolvimento onde comenta que:

talvez a única característica comum de todas as agências de desenvolvimento regionais é aquela que se relaciona ao desenvolvimento do potencial endógeno em uma área geográfica, em alguns casos como atividade secundária, ou suas operações básicas, na tentativa de atrair investimentos estrangeiros. Outra identificação tem a ver com o conceito de desenvolvimento, e a importância deste, no componente social dada a este conceito.

¹¹ é uma aliança de base territorial formado por atores políticos sociais pertencentes a vários setores, cujo objetivo é impulsionar o crescimento econômico de um determinado território, podendo variar sua composição de uma região para outra KEATING (*apud* RAMIREZ, 2001, p.13).

ou

estruturas formalizadas cuja missão é exclusivamente de promover o desenvolvimento sócio-econômico local, subregional tanto nos aspectos econômicos-empresários territoriais (*imprenditoriali*) e ocupacionais quanto os aspectos intangíveis e imateriais, com a qualidade urbana a difusão de redes de relações institucionais ou não, a valorização das culturas. Resumindo, são estruturas que contribuem para a diminuição permanente das barreiras para o desenvolvimento da comunidade local, através do potencial do capital social local, e da redução dos custos de transações por parte das empresas, do melhoramento da qualidade social e aumentando os valores locais do bem público. (FORMEZ, 2001, p.1).

A agência de desenvolvimento é qualquer organização que leva a cabo uma missão de coletivo ou interesse global para determinada área. Assim a ADR tem uma significativa associação com uma autoridade local ou regional, focada na administração, finanças e tarefas.

As ADR's também podem ser definidas como uma estrutura autônoma que tem como missão o interesse coletivo de uma determinada área geográfica e uma significativa associação com as organizações e autoridades regionais públicas ou privadas.

Segundo a OIT (2001, p.11), um agência de desenvolvimento local, pode ser definida como:

instrumentos criados para operacionalizar as estratégias de desenvolvimento local, isto é, promover a atividade produtiva, a inovação e o desenvolvimento tecnológico, para enfrentar os problemas de desemprego e de desequilíbrios sócio-econômicos, em suma para gerir as mudanças estruturais requeridas num dado território.

As agências de desenvolvimento da Grã-Bretanha, produzem as estratégias econômicas para região, bem como, as estratégias inovativas com as autoridades locais e outros parceiros-chaves, a fim de identificar oportunidades para o novo desenvolvimento e dar suporte também aos clusters.

6.2 PLATAFORMAS ESTRUTURAIS

A seguir será apresentada a representação do conceito de Agência de Desenvolvimento, no sentido de uma plataforma de suporte para o plano estratégico de Desenvolvimento Econômico de uma região.

6.2.1 Plataformas de Auckland

De acordo com o plano estratégico para o Desenvolvimento Econômico Regional de Auckland, região central da Nova Zelândia, as agências de desenvolvimento, são plataformas excepcionais de pessoas, que valorizam os aspectos relacionados a cultura, ao meio-ambiente e a infra-estrutura, por meio de relacionamento dos 08 (oito) elementos envolvidos, para:

- promover a região: através da integração de programas de marketing regional e exploração dos eventos internacionais e culturais, para a promoção dos empreendedores;
- encorajar a inovação, através de programas de inovações e investimentos de tecnologias de informação e de comunicação. Oferecer suporte ao desenvolvimento local e regional das redes entre empresas, indústrias e a coordenação de ações para incentivar o processo de incubação de empresas;
- desenvolver o marketing “além mar”: implantação de ações que atraiam novos investimentos nos setores, priorizando aqueles setores importantes, de forma a maximizar as oportunidades e as ações;
- dar suporte às exportações: através de programas para a abertura de novos mercados; a formação de programas de exportação, por meio dos clusters e a assistência às PME’s;
- promover qualidade de vida: manter uma visão cosmopolita e de natureza multicultural, associada a uma forte advocacia para implantação de estratégias regionais e de infra-estrutura necessária;
- construir uma cultura e um ambiente empreendedor;
- incentivar a produção das habilidades, competências e de uma força de trabalho comprometida, através da educação e da associação entre educadores e *stakeholders*, facilitando a implementação e a identificação de novas oportunidades; e
- promover um senso de responsabilidade governamental de alta qualidade: através da construção de relações sólidas entre o governo local, empresas em geral e ADR’s (MENZIES, 2002, p. 07).

Esta estrutura para a promoção do desenvolvimento apresentado pelo autor Menzies (2002), é representada pela figura abaixo, que consiste em uma plataforma fundamental para o sucesso da Agência de Desenvolvimento de Auckland.

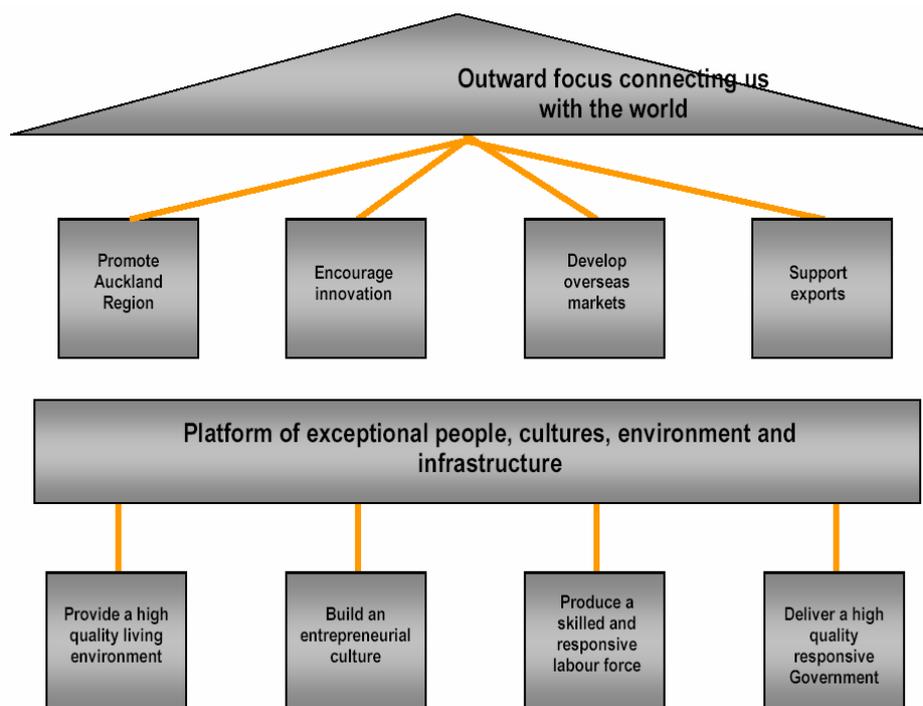


Figura 27: Exemplo de um *framework* estratégico para ADR's de Auckland.

Fonte: Menzies (2002, p. 8).

6.2.2 Plataforma PAM (*Participative Action Management*)

O modelo *Participative Action Management* (PAM), tem como objetivo criar uma sinergia entre os principais *stakeholders* atuantes na região da Austrália, envolvendo a indústria, o governo e a comunidade que após sua organização, convergiram em ações, conforme a figura abaixo. O progresso das ações dependeriam da estrutura e da liderança (CHAMALA, 1999).

O modelo de ação participativa ou de desenvolvimento:

- é representativo para todas as agências, grupos e indivíduos que tem interesse legítimo na indústria primária, e na gestão das águas; e
- tem uma filosofia e uma estrutura operativa que favorece as opiniões, aspirações, planos, informação e recursos para toda a comunidade para o desenvolvimento, implementação e evolução dos resultados através de um plano e ação em conjunto. Em outras palavras é a ação uma ação convergente. (op cit, 1999, p.08).

Segundo Chamala (1999) a grande contribuição desse modelo, é desenvolver a capacidade do indivíduo de trabalhar, de maneira conjunta, para algo em comum, bem melhor que os benefícios individuais. As comunidades devem aprender a trabalhar de maneira

cooperativada , a fim de compartilhar o desenvolvimento e a inovação com outros parceiros pertencentes a rede.

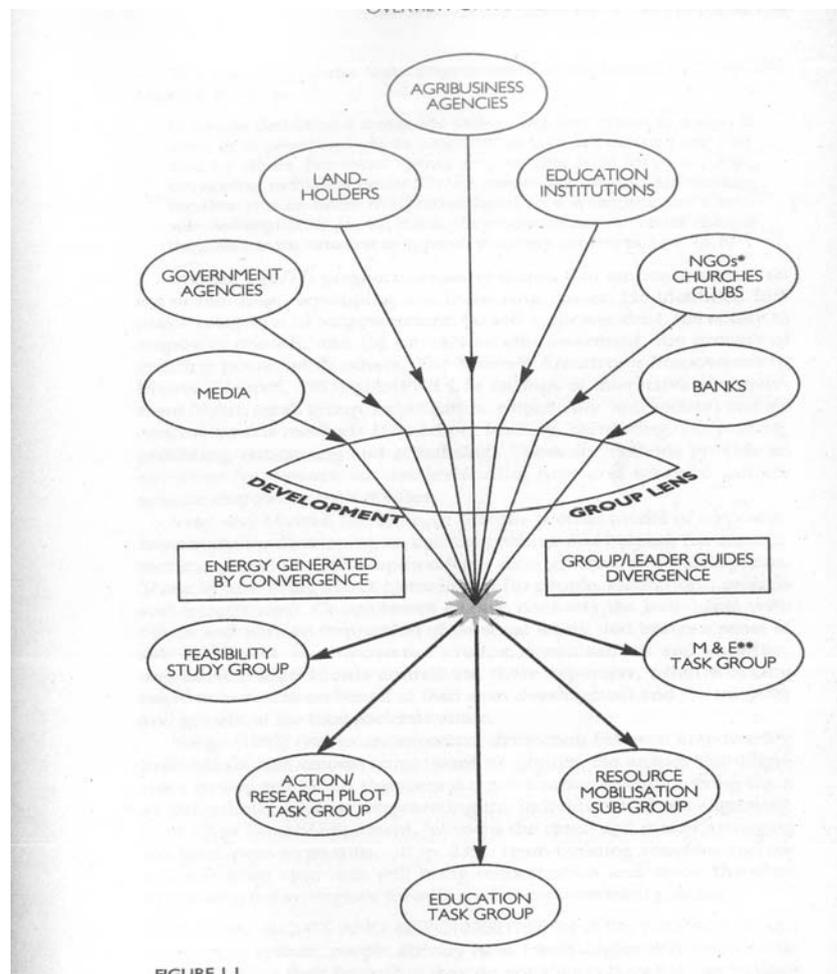


Figura 28: Modelo do PAM de Chamala

Fonte: Chamala (1999, p.03).

6.2.3 Plataforma institucional

No contexto de *framework* estratégico, os autores Casarotto Filho e Soares (2002) (*apud* CASAROTTO, 2002, p.52), sintetizam agência como sendo:

uma estrutura técnica do tipo plataforma institucional de ação regional, destinada a promover a articulação e a potencialização de ações e projetos destinados à valorização territorial e econômica. Para tal realiza a identificação de problemas de desenvolvimento setorial ou global, seleciona e promove projetos que tendem a tornar eficazes as soluções.

A seguir, a representação da plataforma interinstitucional, segundo Casarotto (2002).

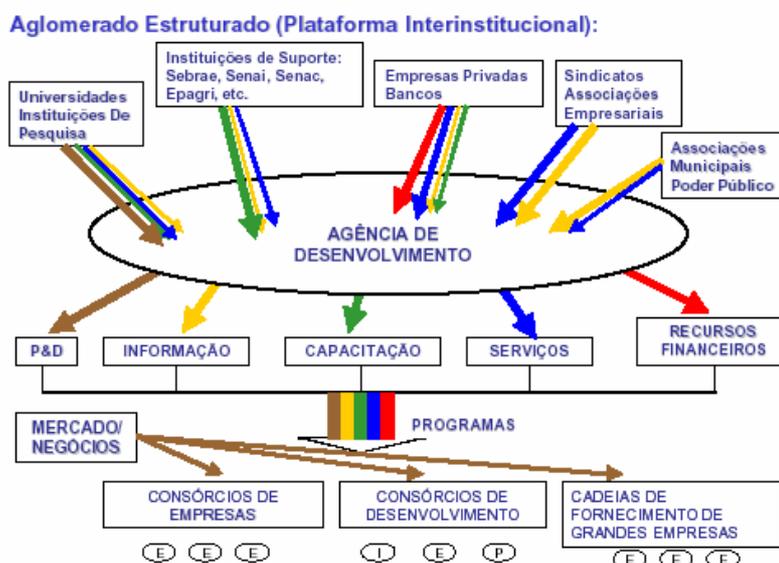


Figura 29: Aglomerado estruturado (plataforma institucional) de uma ADR.

Fonte: Casarotto (2002, p. 56)

Segundo Casarotto (2002), a figura representa uma articulação das competências, de acordo com cada papel que os atores desempenharam no processo, além da estruturação por meio de consórcios, cadeias de fornecimento de grandes empresas e os consórcios de desenvolvimento, a fim de que haja uma maior otimização do processo de competências e adequação dos aglomerados.

6.3 SUA IMPORTÂNCIA

As agências têm um papel fundamental, no desempenho de diversos papéis, como: desenvolvimento e implementação de programas regionais estratégicos; estudos e base de dados; consultoria/reestruturação de empresas; consultoria de assistência à criação de empresas; formação empreendedora e de articuladores, agentes públicos; engenharia financeira; internalização das empresas; promoção da inovação, bem como transferência de tecnologia e procura de investidores estrangeiros.

As ADR's também têm um papel ativo no processo do desenvolvimento em torno da região, promovendo as ações que irão ao encontro das necessidades locais e regionais, da área

geográfica estabelecida, de forma a buscar mecanismos de relações e transações de todos os agentes envolvidos no processo, assumindo determinados papéis, destacando-se:

- a) estimular a formação dos observatórios sócio-econômicos: criar observatórios locais; estimular a formação de grupos de pesquisas, para realizar levantamento de indicadores, dados estatísticos, prospecção de mercado entre outros;
- b) promover o desenvolvimento endógeno: consultoria em agricultura, comércio, indústria; apoiar a criação de empresas; a transferência de tecnologias; valorizar os recursos locais; estabelecer relacionamentos e manter ativas as transações existentes;
- c) promover políticas de intervenção: delinear políticas de desenvolvimento regional, fornecendo assistência aos grupos locais, para que possam trabalhar em projetos estruturantes;
- d) estimular o desenvolvimento exógeno: incentivar a formação de parcerias e alianças entre empresas e instituições;
- e) monitorar a política Européia: manter ligações com Bruxelas (sede da EURADA) de forma ativa, através das redes formais ou informais;
- f) promover ações direcionadas ao setor de turismo: estudar o turismo local; e
- g) promover a região: produzir brochuras de notoriedade, promover campanhas, participação em seminários e feiras de negócios (EURADA, 1999).

O papel desempenhado pelas ADR's é o de articulador atendendo as diferentes funcionalidades, buscando a formação, o acompanhamento de iniciativas empreendedoras (não no sentido singular de "empresa", mas no sentido coletivo), para a provisão de serviços. A atividade de uma ADR é ser um elo de ligação, para construir e solidificar a rede de relacionamentos entre empresas e instituições, alinhadas as suas competências (organizações estabelecidas por um limite), de forma a promover o desenvolvimento, direcionadas à projeção dos sistemas econômicos locais (GARAFOLI, 2003).

De acordo com Dyson, Woodm e Barclay (1998), as ADR's Inglesas, tem como *core-competence*:

- a liderança no desenvolvimento e implementação de estratégias econômicas regionais, por meio de parcerias regionais competitivas; da compreensão mais clara a respeito das economias regionais;

- o rejuvenescimento social, física e econômica, tendo como objetivo, ganhar o máximo de benefícios possíveis para o desenvolvimento econômico e de investimento, inclusive da administração do fundo;
- o desenvolvimento econômico e rejuvenescimento das áreas rurais, enviando recursos e integrando cidade e país;
- a inserção aos fundos estruturais da União Européia;
- a coordenação regional dos investimentos internos e reinvestimentos em projetos regionais e nacionais de significância;
- a promoção de pareceres ao Ministério Regional;
- o apoio empresarial as ADR's que monitorará e proverá um foco regional direcionado ao trabalho nas redes negociais;
- a preparação e recuperação de locais;
- o fomento de investimentos facilitados às ADRs e parcerias nos projetos públicos-privados;
- a promoção do marketing regional, estimulando os produtos locais, em conjunto com investidores do Burreau Britânico e outros parceiros regionais; e
- a promoção da transferência tecnológica, maximizando os altos benefícios das instituições de ensino superior.

A agência de desenvolvimento de Londres é caracterizada por formular uma estratégia regional de relação a seus propósitos, reconstrução regional, levar adiante a agência de competitividade do governo nacional a suas regiões, liderar a mudança interna regional, desenvolver os *Skills Action Plan* para assegurar que a capacitação em termos de qualificação técnica esteja em consonância com as necessidades do mercado de trabalho e negociar linhas de financiamento europeu.

Portanto, as agências têm como objetivos:

- avançar no desenvolvimento e na reconstrução econômica;
- promover a eficiência, a mudança e a competitividade das empresas;
- promover o emprego;
- melhorar o desenvolvimento e a aplicação de competências e habilidades relevantes ao emprego; e
- contribuir para o desenvolvimento sustentável (RAMIREZ, 2001).

De acordo com a abordagem de atuação de uma Agência de Desenvolvimento Local (ADEL), da Organização Internacional do trabalho (2001, p.12), as ações da ADEL são:

- animação sócio-econômica, incluindo seis linhas de atuação: promoção do território, no qual a ADEL atua; informação; assessoria e orientação; assistência técnica especializada à empresas e agentes sócio-econômicos; formação, intermediação e informação a respeito de financiamentos;
- promoção e melhoria das infra-estruturas, compreendendo: os centros de empresas e de formação, centros de inovação tecnológica. A promoção de solos industriais e promoção de incubadoras de empresas; e
- programas e projetos de investigação e desenvolvimento em termos de: estudos de viabilidade, estudos de impacto ambiental, promoção da inovação e introdução de novas tecnologias e projetos de intercâmbio e trabalho em rede, com parceiros nacionais e internacionais.

Para que os objetivos das ADR's sejam plenamente atingidos, faz-se necessário o estabelecimento de mecanismos que garantam uma maior efetividade nas ações e uma sinergia das partes envolvidas, através de uma política de governança.

6.4 CONSTITUIÇÃO DAS AGÊNCIAS E SUA SUSTENTABILIDADE

A constituição de uma agência depende de várias etapas que incluem: as fases de sensibilização, a fase de promoção, a fase de constituição e legalização, a fase implantação e a fase de consolidação. A seguir, descreveremos as fases de cada processo, segundo LAZARTE (2000, p.01-07).

a) Fase de sensibilização:

- analisar: as possibilidades e as condições sócio-econômicas e políticas;
- fazer uma primeira apresentação: demonstrando o processo metodológico, os atores partipantes do processo; e
- organizar um comitê de apoio: para conduzir o processo.

b) Fase de promoção:

- preparar um perfil para a constituição de uma Agência de Desenvolvimento: como instrumentos para operacionalizar as políticas de promoção por meio de mecanismos participativos. O perfil deverá contemplar: uma proposta de área geográfica; um diagnóstico territorial; a identificação de prioridades; a proposta de uma estrutura para seu funcionamento e a proposta de orçamentos;
- realizar um exercício participativo, com ênfase no processo de reflexão contínua;
- orientar os interessados a respeito: dos enfoques do desenvolvimento; do marco conceitual e operativo da agência; da organização e funcionamento de uma agência;
- ampliar a conceitualização a respeito do desenvolvimento local a fim de identificar as expectativas;
- garantir um marco conceitual e operativo unificado entre as entidades e instituições;
- avançar na determinação da organização e do funcionamento;
- promover e estimular um ambiente político nacional favorável;
- desenvolver outras atividades como: investigar os mecanismos financeiros e creditícios; estimular a organizações de comissões específicas; investigar o caráter legal e jurídico de constituição; iniciar o trâmite para obter a personalidade jurídica e estabelecer uma organograma da ADL.

c) Fase de constituição e legalização:

- formar uma junta diretiva provisória e um Comitê de Apoio;
- preparar os estatutos e regulamentos de operação;
- formar a Assembléia geral da ADL;
- aprovar os estatutos e regulamentos internos;
- negociar, aprovar e firmar um contrato de apoio técnico e financeiro;
- fortalecer as organizações locais e governos locais;
- selecionar e contratar a equipe técnica da ADL;
- capacitar a equipe técnica;
- alojar a infra-estrutura de apoio; e

- nomear um conselho consultivo.

d) Fase da implantação:

- elaborar um plano operativo anual, que contemple: os primeiros projetos de promoção econômica;
- realizar as atividades de planejamento estatégico institucional;
- preparar uma estratégia para a auto sustentabilidade econômica;
- desenvolver uma estratégia para consolidar o trabalho em rede;
- propor pressupostos de operação e de inovação;
- organizar os mecanismos para selecionar as idéias e projetos;
- transferir as experiências técnicas;
- consolidar a informação básica para o diagnóstico econômico;
- organizar os bancos de informação, baseado nas oportunidades de mercado, de financiamentos; de formação, e de intercâmbio tecnológicos;
- definir a estratégia geral;
- organizar a administração interna; e
- definir e firmar os convênios.

e) Fase de consolidação:

- revisar e autoavaliar o desempenho;
- preparar e aprovar um Plano diretor;
- promover e gerir iniciativas de inovação e prestação de serviços;
- estabelecer acordos com diferentes fontes de financiamento;
- diversificar o portfólio de promoção da inovação; e
- diversificar as fontes de financiamentos.

Essas seriam as principais fases apresentadas pelo autor para a implantação de uma agência de desenvolvimento.

Com referência a sua sustentabilidade, as principais dificuldades enfrentadas pelas agências de desenvolvimento seriam: a fragmentação da oferta e serviços; a imagem de serviço público com as PME's; a possibilidade de oferta de serviços contínuos; a definição de parâmetros de desenvolvimento e de governança; a definição do que é necessário; a integração das idéias; a aceitação de sacrifícios por parte dos atores envolvidos; a definição de metas compartilhadas; os objetivos focados em resultados somente à curto prazo; a falta de

instrumentos para estimular os investimentos; o equilíbrio de ganhos monetários e as atividades de regionalização e de desenvolvimento de uma ADR.

Um outro problema que norteia as agências de desenvolvimento é a sua fonte de renda. As agências não podem depender sempre de subvenções governamentais para sua manutenção. É preciso criar uma independência de maneira que ela possa ser auto sustentável. Algumas agências européias dispõem de fonte de rendas provenientes da participação no capital das PME's; do faturamento das consultorias ou dos honorários de apoio/suporte; da consultoria às autoridades locais; da organização de seminários; das atividades de promoção; do fornecimento, formação e capacitação; da venda de produtos através dos centros de comércio, como é o caso da agência da Polônia. (EURADA,1999).

6.5 TIPOLOGIA DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

Segundo o relatório da EURADA (1999, p.15), podemos classificar as agências de desenvolvimento em dois tipos:

1. pela origem:

- agências fundadas pelos governos centrais: têm como vantagem disponibilizar recursos financeiros. São criadas, normalmente, para atingir resultados a curto prazo, com uma forte ênfase nos produtos e não nos processos;
- agências existentes nas instituições locais e regionais: pela sua dependência nos canais da hierarquia burocrática, tende a transformá-las em organização menos operacional;
- agências fundadas pelas autoridades locais e regionais: podem tomar decisões mais rápidas e podem estar perto do Corpo Executivo Regional; e
- agências independentes fundadas em parcerias com a iniciativa pública ou privada: na maioria dos casos existem combinações entre essas duas entidades. A coordenação entre a capacidade institucional pública e as aptidões operacionais do setor privado, poderá se constituir como modelo, para a implementação e o desenvolvimento econômico, regional ou local.

2. pela sua atividade:

- agências estratégicas: têm seus próprios objetivos, principalmente relacionada as informações; aos estudos de pesquisas setoriais para a promoção integrada do território;

- agências operacionais e globais: são animadoras de projetos de intervenção para a reestruturação das redes econômicas, envolvendo as PME's e o setor público;
- agências setoriais: estabelecidas para promover um determinado setor, através de projetos específicos e customizados; e
- atração direcionada a própria agência.

Para Saublens (2003), as agências de desenvolvimento podem ser classificadas em:

- atração própria (*INWARD attraction*);
- agências regionais, locais que estimulam o desenvolvimento endógeno;
- agências com um único objetivo: como é o caso da ASTER (inovação) e o de Bruxelles Technopoll (Pólo tecnológico);
- organização de investimentos regionais;
- agências de controle estatais;
- agências de desenvolvimento regional (RDA);
- agências locais de desenvolvimento (LDA);
- iniciativa local de trabalho (*Local Employment Initiatives -LEADER*).

O autor Formez (2001), classifica em 03 (três), os tipos de agência de desenvolvimento. A primeira é a agência formal: surge da aplicação das normas nacionais, ou seja, estruturas operativas que administram projetos dentro da política nacional e de financiamentos, como exemplos os pactos territoriais e os contratos de área. O segundo tipo seriam as agências provinciais: são a descentralização da Administração Pública Local, das funções conectadas ao desenvolvimento econômico-territorial ou estruturas que dedicam lugar à promoção e à administração de projetos de desenvolvimento gerado na comunidade e na província e, por último, a agência informal, direcionadas para os processos de crescimento de “economias pequenas” ou atuam como apoio, através de bancos, associações locais para a exploração do bem cultural, arquitetônico e o patrimônio ambiental e de consórcios para integrado de desenvolvimento.

6.6 EXEMPLOS DE ADR'S

No quadro abaixo, alguns exemplos de agências de desenvolvimento associados à EURADA.

Países	Nome da Agência de Desenvolvimento
Bélgica	IDELUX GOM Vlaams-Brabant
Dinamarca	W.F. Rhein-Erft
DK	Storstroms BDC
Espanha	IMADE (Madrid) SODENA (Navarra)
França	CDDE Haute-Garonne ARD Nord-Pas-de-Calais
Grã Bretanha	Great Western Enterprise Greater London Enterprise West Midlands Ent. Board West London Tec
GR	Dev. Agency Kalamata
Irlanda	Shannon Development ÚDará na Gaeltachta
NL	Industriebank LIOF
Portugal	CDR Setúbal
Suécia	ALMI Företagspartner
Bulgária	Burgas RDA Smolian RDA
EE	Narva BDC Tartu BAS
Hungria	Féjer Enterprise Agency
Polónia	RDA Gdansk Lodz RDA Lubin Foundation Rzeszow RDA
RO	EURODEC Ploiesti
SK	RDA Zilina
UA	Zaporizhya RDA

Quadro 25: Referente a composição das agências de desenvolvimento em diversos países.

Fonte: Eurada (1999, p.36)

6.6.1 Experiência Portuguesa

6.6.1.1 Agência AD ELO

A Associação de Desenvolvimento Local de Bairrada e Mondego foi criada em 9 de junho de 1994, tem como objetivo o desenvolvimento local e regional integrado, através da dinamização sócio-econômica e cultural, apoio às atividades produtivas e prestação de serviços nos domínios da formação profissional, dos recursos humanos, difusão da informação, articulação local, apoio técnico, avaliação das ações e mediação entre entidades,

contribuindo para a promoção regional e a valorização dos recursos endógenos. Essa associação representa os municípios de Cantanhede, Mealhada, Montemor-o-Velho e Penacova.

Fazem parte dessa agência: as Câmaras Municipais; as entidades ligadas ao setor agrícola; as instituições de crédito e as entidades que desenvolvem ações, no âmbito da formação profissional e do apoio cultural.

Os projetos desenvolvidos por essa associação visam reforçar: a capacidade econômica local/regional; a modernização do potencial econômico; contribuir para melhorar a articulação urbana e rural; fortalecer a identidade da região, além de projetar a região para a promoção da competitividade.

A estratégia de intervenção adotada pela agência é um processo dinâmico, porém sempre sujeita a influências das conjunturas econômicas e sociais e dos interesses dos parceiros envolvidos no processo, conforme figura abaixo:

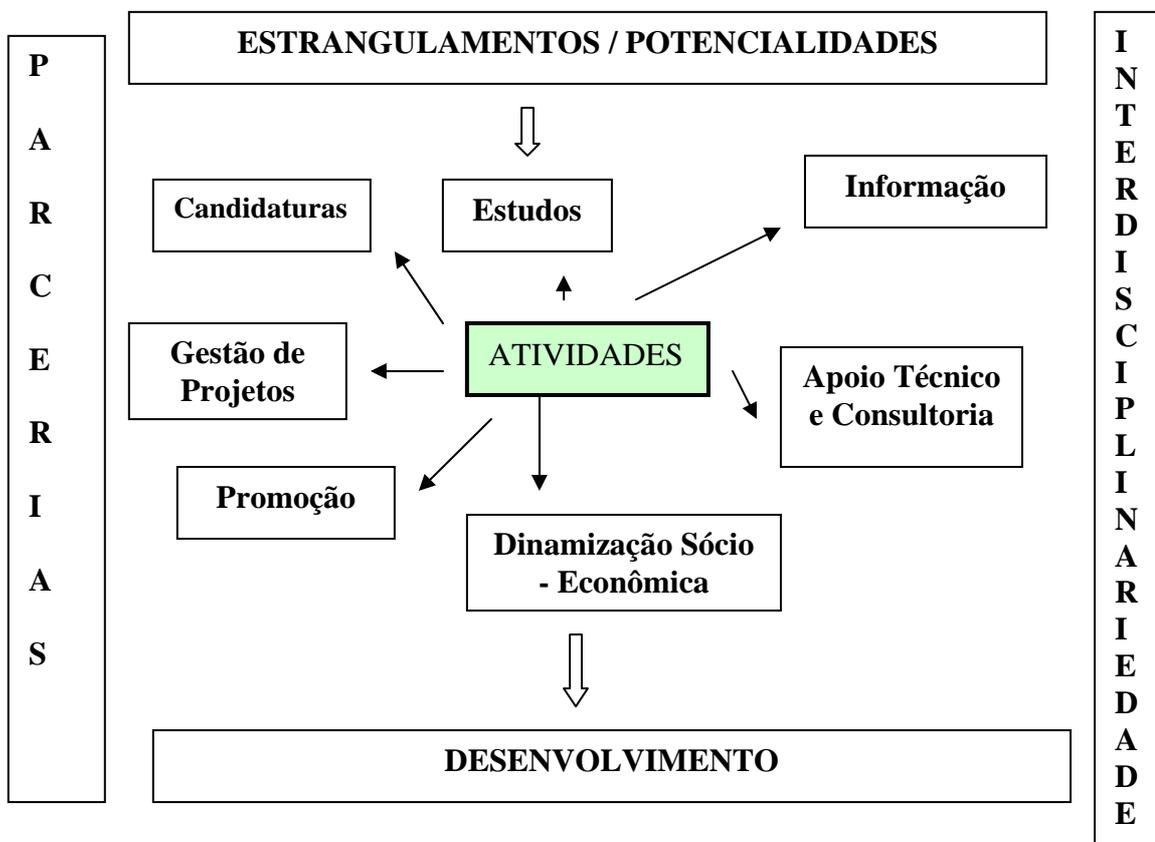


Figura 30: Estratégia de intervenção da AD ELO

Fonte: AD ELO (2002, p.12).

A associação é composta por uma equipe multidisciplinar que atua nas mais diversas áreas, sobretudo em: estudos setoriais, gestão de serviços, diagnóstico e caracterização sócio-econômica da região e em outras áreas importantes, associadas ao desenvolvimento.

Como fonte de recursos financeiros, para que a entidade possa ser auto-sustentada, a associação conta com algumas fontes de receitas, como:

- a) quotas dos associados: que garante o funcionamento básico da estrutura da AD ELO;
- b) a venda de serviços, principalmente projetos; e
- c) os subsídios e os contratos estabelecidos em projetos específicos.

A figura abaixo, demonstra mais detalhadamente as fontes de financiamentos necessários para a auto-sustentabilidade de uma agência:

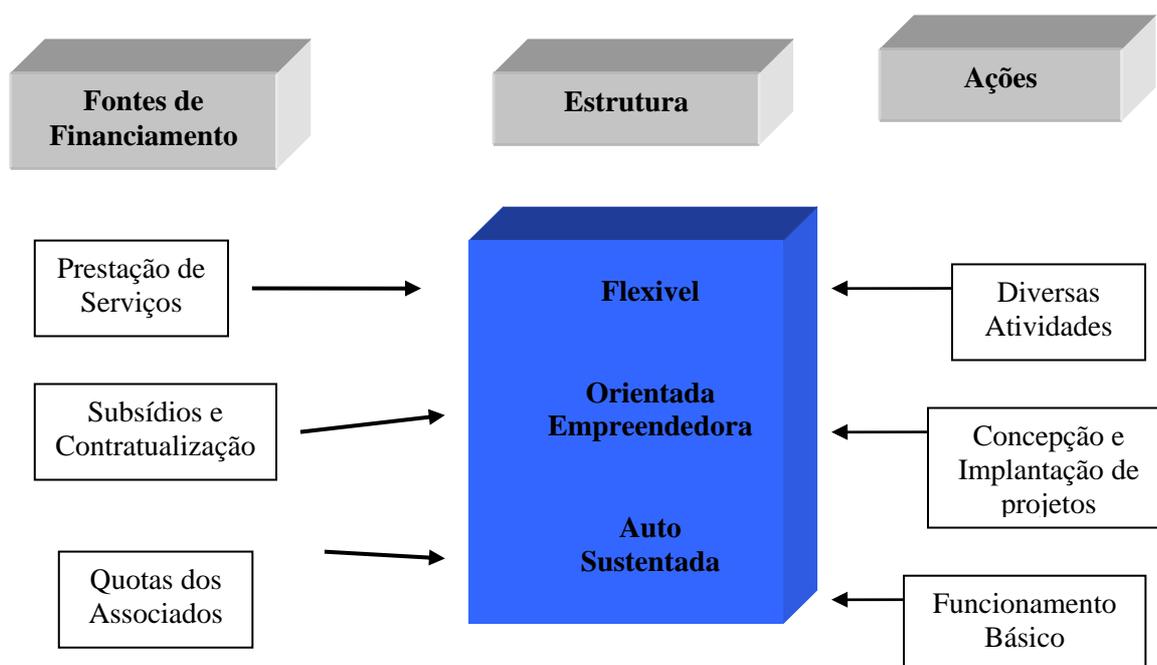


Figura 31: Resumo da estrutura de financiamento da AD ELO

Fonte: AD ELO (2002,p.19).

Os projetos que a AD ELO participa atendem a diversos níveis operacionais, destacando-se: iniciativas próprias, como a procura de parceiros e de financiamentos e intervenções com vistas a gerar expectativas para os parceiros e/ou terceiros, de acordo com as demandas específicas. É necessário estabelecer uma rede de relacionamentos, para facilitar

a execução das atividades. Sendo assim, a associação também está inserida em outras redes. Dentre as atividades desenvolvidas pela AD ELO, destacamos:

- caracterização sócio-econômica dos municípios de Cantanhede, Mealhada, Montemor-o-Velho e Penacova, através da identificação dos estrangulamentos e potencialidades da região;
- promoção de feiras para a dinamização econômica da região;
- projetos de desenvolvimento destacando-se: projeto da rota dos vinhos das Beiras e Bairrada (1997); serviço de apoio ao desenvolvimento turístico (1997); programa de iniciativa comunitária LEADER, beneficiando pessoas individuais ou coletivas (públicas ou privadas), para promover o desenvolvimento da região; implantação e qualificação de agências de desenvolvimento (1998); Projeto Terra Firme, para aumentar a competitividade cooperativa e associativa, modernizar a estrutura organizacional e promover a criação de redes de cooperação; Projeto Terra à Vista, a fim de disponibilizar acesso a informação através da Internet e; Projeto Plataforma, no sentido de incentivar o empreendedorismo regional;
- promoção de ações sociais como: formação do técnico profissional na área de turismo e hotelaria, patrimônio cultural e produção artística; solidariedade comunitária; programas formação de empregos e outros; Projeto Júnior, visando garantir o acesso aos jovens com menos de 20 anos aos sistemas educacionais, com dificuldades; e
- ações em marketing: promovendo dessa forma a região, com a divulgação de informações referentes a região.

6.6.2 Experiência Italiana

6.6.2.1 Agência EVERT

Um outro exemplo de agências de desenvolvimento, é a *Ente di Sviluppo della Regione Emilia Romagna* (EVERT), localizada em Bologna na Itália. A ERVET foi fundada em 1974, na Região da Emília Romagna, tornando-se um importante instrumento de desenvolvimento territorial; ações das políticas industriais, além da promoção e implementação da inovação tecnológica. As pesquisas, disseminação de tecnologias e fontes de informação conta, atualmente com 68 empregados.

Em 1993, o governo regional redefiniu o papel da Agência ERVET, mediante a pressão da Confederação da Indústria, num senso de orientação mercadológica. A reorganização foi focalizada em três atividades: inovação, finanças e internacionalização:

- 1) começa a focalizar principalmente em proporcionar serviços com um conteúdo inovador, configurando o ponto central de incrementar a especialização das agências em um sistema complexo de provisão de serviço. O importante era o sistema EVERT foca nas áreas que o mercado não teria direcionado, ou onde as associações de negócios ainda não estavam operando ou propondo-se a fazê-lo;
- 2) crescentemente integração dos serviços oferecidos pela ERVET em uma rede regional de serviços empresariais provida por várias organizações públicas (inclusive ERVET, as Câmaras de Comércio; e as universidades) e o setor privado, inclusive empresa e associações empresariais, em um esforço comum para elevar a efetividade das ações mediante suas experiências;
- 3) estimular os recursos da região, ajudando as empresas locais a participarem de projetos europeus, e desenvolvendo atividades voltadas a atração de investimentos estrangeiros (MAZZONIS *apud* RINALDI, 2002, p. 19).

Esta nova reestruturação provocou mudanças nas relações entre agência e empresa, reestruturando, radicalmente, os centros de serviços que operavam na região. Assim, o programa foi direcionado para as empresas com serviços inovadores e sofisticados, pois a idéia era prover serviços para as associações comerciais, câmaras de comércio e organizações de setores específicos, do que prover serviços para a maioria dos empreendimentos. Alguns centros foram fechados, fundidos ou reestruturados como: ASTER, CITER, DEMOCENTER (RINALDI, 2000).

As funções da ERVET, incluem: prover assistência para o governo regional e administração local na formulação de políticas e ações concretas para o suporte a inovação, desenvolvimento territorial e infraestrutura.

Para a região Emilia Romagna, a agência realiza treinamentos, de forma a incentivar o meio-ambiente, o turismo, a agricultura, os serviços sociais, a integração urbana, o desenvolvimento e o transporte. A grande maioria desses projetos são financiados com recursos da Comissão Européia e outros organismos internacionais, em colaboração com as outras regiões.

Os principais projetos são direcionados para as seguintes áreas, como: a sociedade de informação, os programas de desenvolvimento territoriais, as políticas públicas, a promoção do desenvolvimento sustentável, os mecanismos de informação e assistência às políticas da União Européia e aos projetos de inovação.

O Sistema ERVET, é composto por uma *holding* e por 09 (nove) estruturas especializadas, denominadas Centros de Serviços, que são sociedades em consórcio, nas quais

a ERVET tem a quota majoritária relativa, em relação aos associados, que variam entre 25% a 47%.

O Conselho de Administração desses centros são constituídos por empresários e representantes de seus associados, sendo que todos os presidentes são empresários. Os centros portanto, são estruturas com características operativas e de gestão típica da economia privada, se bem que algumas atividades podem-se reconduzir à ações regionais de política econômica e financiadas pela região através da ERVET.

Os Centros são um conjunto de 1.000 empresas da região da Emilia Romagna, que oferecem serviços especializados e são constituídos por:

- *Agenzia per il trasferimento tecnologico (ASTER)*: Sociedade em Consórcio de Responsabilidade Limitada, localizada em Bologna, constituída em 1985. Em 1999 era composta por 31 empregados, sendo sua constituição do capital social constituída por 64% ERVET; 6% associações de empresários, 16,7% Unioncamere Emilia Romagna. Segundo dados, mais de 4.000 empresas, agências públicas e organizações privadas disfrutam diretamente ou por meio dos parceiros, dos seus serviços;
- *Business Innovation Centre (BIC)*: Sociedade em Consórcio de Responsabilidade Limitada; o seu capital social é constituído com 58,54% ERVET, 18,23% entes locais, 10,98% CCIAA e Uniocamere, 2,44% das associações e outros. A tarefa é realizada através da oferta de um sistema global e integrado de atividades de serviço que compreendem: a animação dirigida para estimular uma cultura do empresariado; a individualização e a seleção de propostas de projetos de empresa; a assistência na elaboração de planos de empresas em seus diversos aspectos, especialmente do ponto de vista tecnológico, comercial e financeiro; a investigação das vias de acesso a fontes de financiamentos necessárias à realização dos projetos; a assistência sobre as iniciativas de associados e colaboradores transnacionais das novas empresas, mediante suas relação com a União Européia;
- *Centro Cerâmico*: Consórcio Universitário para a Gestão do Centro de Investigação e Experimentação para a Indústria Cerâmica – Bologna, responsável pela pesquisa na área de cerâmica;
- *Centro Emiliano Romagnolo Calzature (CERCAL)*: Sociedade em Consórcio de Responsabilidade Limitada, fundada em 1983, localizada em San Mauro Pascoli. Sua composição do capital social é de 47% ERVET, 10% Associações e 43% de empresas. Seu papel é o de promover o setor de calçados, nacionalmente e internacionalmente,

serviços de informática sobre moda, informações técnicas e de inovação tecnológica, além de cursos de formação profissional;

- *Centro per La Ricerca e le Misure per la Qualità (CERMET)*: sociedade em Consórcio de Responsabilidade Limitada, fundada em 1985, com 32% de ERVET e 64% de empresas e 4% de associações. Localizada em San Lazzaro di Savena, conduz de modo minoritário, os serviços de: certificação de sistemas de qualidade empresarial como a SINCERT; certificação de máquinas, dispositivos de proteção individual, instrumentos de medição, publicação de revista;
- *Centro servizi Meccanica per l' Agricoltura (CESMA)*: forte concentração de indústrias de equipamentos. Realiza anualmente estudos setoriais nos mercados extra-europeus;
- *Centro de Informazione Tessile dell'Emilia-Romagna (CITER)*: constituída em 1980, o capital é constituído por: 25% ERVET, 11,5% Associações, 57,7% Empresas e 6% outros. Favorece o fornecimento da direção das PME's de confecção, prestando serviços relacionadas as áreas estratégicas como a informação de previsão sobre a moda (cores, materiais, temas); o mercado de tecnologias; a individualização de novos mercados e a análise do consumidor; a inovação tecnológica e o desenvolvimento de TI; a qualidade total e outros. É considerado como um centro de informação têxtil;
- *Centro servizi per la Diffusione dell' Automazione Industriale (DEMOCENTER)*: fundada em 1990. As associações detém 38,3% do capital social. O objetivo é fomentar o desenvolvimento tecnológico através de automação e informação tornando as empresas mais competitivas; e
- *Centro servizi Qualificazione e Sviluppo delle Costruzioni (QUASCO)*: localizada em Bologna é constituída com 57,46% por empresas e associações empresariais e 42,54% ERVET. Os serviços prestados são dirigidos para as PME's, voltados à informação, certificação e controle, estudos a respeito de determinados setores específicos do mercado, ofertas de trabalho público, assessorias e colaboração diretas e indiretas para a introdução a inovação; promovem atividades de qualificação dos profissionais e operadores e participa de projetos relacionados à inovação tecnológica, juntamente com a Universidade de Bologna e o CNR, que são financiados pela União Européia.

Além desses centros, o Sistema ERVET também engloba agências de desenvolvimento locais e que promovem a indústria, como:

- SOPRIP: *Societad pro Acciones*, localizada em Parma, fundada em 1980, seu capital social está bem dividido entre ERVET, Província de Parma com 15%, comunidade, associações, câmaras de comércio e bancos. Também realiza projetos para a província de Piacenza. As ações são a difusão da telemática nas áreas rurais. Hoje atua como agência de desenvolvimento local, que provém de projetos de serviços de design, informação e assistência para empresas;
- *Società Interventi Produttivi* (SIPRO): sociedade por ações, localizada em Ferrara e fundada em 1975. Em 1997 objetivou fomentar o Distrito de Ostellato. Financia projetos de inovação para PME's e articula através de fundos. Sua missão é atrair e preparar a infra-estrutura necessária às novas atividades industriais no seu território, de acordo com o interesse da província. Segundo entrevista com Silvia Pulvirentei, doutoranda em Ciências Políticas e técnica da SIPRO, as principais resistências e dificuldades é a falta de uma definição de políticas locais para o desenvolvimento, em função das diferenças existentes politicamente no entorno da região. Os atores locais são compostos por sindicatos, empresas, associações comerciais, grupos sociais e a própria municipalidade, que muitas vezes acaba interferindo nas políticas de intervenção local. A sustentação financeira da SIPRO é através da ajuda da EVERT, da iniciativa privada e também do poder público. O capital social é constituído por 4,43% ERVET, 49,34% agrupamentos, 23,22% Província de Ferrara, 21,04% Institutos de Crédito e 1,96% Câmara de Comércio de Ferrara;
- Promoção da Economia Modenense (PROMO): o consórcio de cooperação, foi fundado em 1987, com a missão de promover o território de Modena e desenvolver projetos para a indústria local. Cerca de 80% do seu capital é compartilhado entre os gestores da cidade, províncias e associação comercial;
- *Società di promozione attività economiche* (SO.PR.A.E): sociedade por ações, voltada à promoção de negócios. Fundada em 1993, em Piacenza, tendo como objetivos: estudar, projetar e promover a realização de infra-estruturas idôneas e funcionais para o desenvolvimento econômico e a valorização da cultura local; projetar e realizar novos complexos produtivos para estabelecimentos industriais, artesanais, comerciais e outros; contribuir para a urbanização e vender áreas para estabelecimentos industriais artesanais; e
- Agência de Pólo Cerâmico de Faenza (Ravenna): criada em 1988, para dar suporte ao processo de inovação, pesquisas e testes dos produtos. Conta com laboratórios,

escritórios de tecnologias. Promovem e organizam treinamentos e feiras, além da transferência de tecnologias.

Muitos dos projetos da agência são financiados pela Comunidade Comum Européia ou por programas específicos mantidos pelo Governo Italiano.

A reforma de ERVET ilustra os limites envolvidos no modelo novo de governança adotado na região:

uma preocupação restrita com a custo-benefício da prestação de serviços para os clientes em determinados projetos parece estar emergindo, de acordo com tendência neo-liberal na direção mundial através do aprendizado e tarefas específicas institucionais. Esta especialização em termos de eficiência da prestação de serviços para clientes tem sido parte de um movimento para uma organização mais efetiva. (AMIN *apud* RINALDI, 2000, p. 19)

A ERVET tem como objetivos converter o componente ambiental em um elemento transversal de políticas setoriais (indústria, agricultura, turismo), de modo a multiplicar esforços em:

- promoção de um enfoque integrado e sustentável da aplicação de novos instrumentos de política ambiental na atividade dos diversos setores produtivos regionais;
- difusão do conhecimento de novos instrumentos entre as empresas, as autoridades de controle e os entes locais territoriais por meio de projetos com valor informativo;
- ativação de projetos pilotos para a realização de uma metodologia a ser utilizada nos setores específicos e sua aplicação;
- promoção das atividades de formação de novas profissões;
- realização de estudos de setor para o conhecimento dos temas tecnológicos e da gestão relacionados a determinados problemas de meio ambiente (hídrico e energético, o menor consumo de recursos, a redução de volumes de resíduos perigosos e etc);
- o apoio a política ambiental regional e o fortalecimento da função transversal do ambiente no âmbito das leis regionais de incentivos; e
- difusão do conhecimento específico de determinados setores por meio de atuação dos centros do sistema. (ERVET, 1999, p.62).

6.6.2.1.1 Críticas as agências italianas

Segundo entrevista com Paola Maccani, formada em economia e chefe executiva da agência local EVERT, realizada em maio de 2002, em Bologna, afirmou que a agência está passando por uma reestruturação, ocasionada por conflitos de interesses locais, perda de oportunidades e discussão da sua identidade como promotora do desenvolvimento da região.

A agência é afetada indiretamente pelas mudanças governamentais existentes ao longo do processo, em razão das estruturações político-partidárias na qual a Itália atravessa.

Segundo o Professor Piero Formica¹², do Zernike Group Bologna Itália, um dos principais problemas das agências é a gestão na operacionalização e na governança, como é o caso do SIPRO e CITER.

Depois de 20 anos, esses mecanismos não foram capazes de desenvolver um sistema pelo qual as empresas não podem trabalhar de maneira anti-cíclica, torná-las fortemente competitiva para poder disputar o mercado e agir de modo inovativo adequado à realidade de mercado. Existe uma enorme quantidade de dinheiro público, com prazos superiores a cinco anos, administrados pelas agências e centros como CITER, mas que muitas vezes o “custo de oportunidade” faz com que as empresas não paguem, pois não dão o devido valor ao mercado, conforme matéria do jornal *Il Resto Del Carlino*, de Bologna, em 19/05/2002, n° 134 edição de Bologna “[...] *finanziamento regional e a atividade de mercado são instáveis, a causa da crise do setor*”.

[...] existe sim um distanciamento, das agências e centros com a realidade do mercado, pois a grande maioria das pessoas que trabalham nas agências são burocratas públicos, professores teóricos, tecnocratas, que desconhecem totalmente a realidade da pequena empresa local e da região, pois nunca trabalharam numa empresa. (FORMICA, 2002).

Dessa forma, muitas empresas não estão mais dispostos a participarem de centros/associações pelo custo transacional e pelo custo de oportunidade baixo.(op. cit.).

De acordo com o Professor Formica (2002), alerta para o fato de não ter um estudo (econometria) do impacto causado na região, pelo estabelecimento das políticas das agências de desenvolvimento italianas, sem nenhum embasamento analítico e quantitativo da relação custo benefício. É preciso falar com os empresários, pois são eles quem têm o conhecimento do que querem e que necessitam de atenção. É necessário que as agências e centros façam uma análise das necessidades de “fora para dentro” e não ao contrário, de “dentro para fora”.

Uma outra crítica relatada por Fórmica (2002), é que essas estruturas são burocráticas, mecanicistas e não são flexíveis, de caráter público-privado, que existe a interferência muitas vezes da entidade pública local, sem contar que existe excesso de pessoas, prejudicando a sua operacionalidade e agilidade no processo. Os recursos financeiros vêm da União Européia,

¹² Entrevista realizada em maio de 2002, na viagem de estudo para o Doutorado à Espanha (Alicante) e Itália (Bologna, Roma e Ferrara), para estudar os mecanismos para o desenvolvimento regional.

que é mal administrado, fruto de subvenções e falta de objetividade e de um plano de ação mais claro referente a investimento.

6.6.3 Experiência brasileira

Para a promoção do desenvolvimento é preciso contar com uma estrutura catalizadora para promover a articulação e a participação dos atores sociais. Geralmente este tipo de iniciativa, na Região, acontece, na grande maioria por iniciativas do governo, que em muitos dos casos, são abandonadas após o final do mandato do responsável pela implantação.

No Estado do Paraná existe uma agência de desenvolvimento denominada Agência de Desenvolvimento Tietê Paraná (ADTP). Criada em 1991, a agência é uma sociedade civil sem fins lucrativos, mantida por 105 associados com o objetivo de manter, consolidar, promover, buscar, criar a fundamentação, integração, inserção, ambiências¹³ e sustentabilidade para empreendimentos de infra-estrutura.

6.6.3.1 Agência de desenvolvimento do Estado de Rio Grande do Sul

Existem no Estado dois mecanismos de desenvolvimento. O primeiro formado por 22 Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES), do Rio Grande do Sul, que embora criado através da Lei Estadual, não fazem parte do governo do Estado, que não tem ingerência direta sobre a sua atuação. O segundo é a formação de uma rede de agências de desenvolvimento (AD's), denominadas de Pólo RS, conforme a figura 38:

¹³ é a forma de se conseguir trazer o respaldo da sociedade para os empreendimentos de que ela participa. (QUINTELLA,2003,p.1).



Figura 32: Localização das AD's no Rio Grande do Sul

Fonte: Pólo RS.

O Pólo RS, iniciou suas atividades em 1995, é uma organização não governamental privada, sem fins lucrativos, constituídos por empresas e entidades representativas de diferentes setores da economia do Estado e tem como função a articulação dos atores envolvidos (setor público, iniciativa privada, setor público e as universidades do Rio Grande do Sul). As ações da instituição estão direcionadas para: a atração de investimentos (como é o caso da *Dell Computers*); a criação de um ambiente propício à instalação de empresas; o estímulo para a formação de cadeias produtivas e os clusters regionais; além de negociação com diversos níveis do governo, além do detalhamento de um plano de negócios para a região.

A área de atuação segue em 03 (três) eixos bastante distintos. O primeiro é o Fórum das ADs, constituído no ano de 2000, cujo objetivo é a geração de oportunidades de negócios para seus setores produtivos, municípios ou regiões; o segundo é relacionado aos projetos de desenvolvimento regional: atuando na orientação estratégica para alavancagem competitiva da região; e por último a atração de investimento: através da promoção e marketing regional. (PÓLO RS, 2003).

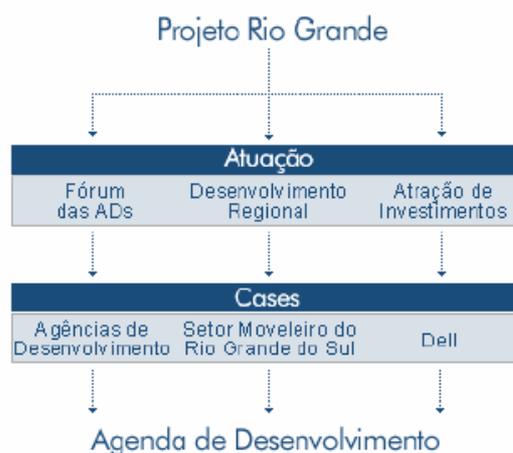


Figura 33: Eixo de atuação do Pólo RS

Fonte: Polo RS.

Um diferencial do modelo de AD, adotado pelo Rio Grande do Sul, é de que a agência de desenvolvimento é constituída exclusivamente pela iniciativa privada, portanto de caráter privada, que recebe recursos provenientes das empresas associadas ao processo, destacando-se: a Associação Gaúcha de Empresas de Obras e Saneamento (AGEOS); a Associação Rio Grandense de Empreiteiros de Obras públicas (AREOP); o Sindicato da Indústria da Construção de Estradas, Pavimentação e Obras e Terraplanagem do Rio Grande do Sul (SICEPOT-RS); Associação Banco dos Estado do RS; Associação Hospitalar Moinhos de Vento; Banrisul Armazéns Gerais AS; BG do Brasil Ltda; Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE); Calçados Azaléia S.A; Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE); CLARO Digital; Companhia Petroquímica do Sul (COPEL); DELL; DHB Componentes Automotivos S A; Empresa Jornalística Caldas Jr.; Expresso Mercúrio; Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (FARSUL); a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS); Gerdau; General Motors (GM); Ipiranga Distribuidora de Produtos de Petróleo; Randon Participações; Rede Brasil Sul de Telecomunicações (RBS); Rede Bandeirantes; Renner Herrmann S A; RGE Rio Grande Energia; SEBRAE; SONAE Distribuição Brasil; Telefônica Celular; Thyssen Krupp Elevadores e Varig S.A, entre outros.

As AD's existentes no Rio Grande do Sul, dividem-se em 04 (quatro) classificações, representadas abaixo pelo quadro:

	MUNICIPAL	MICRORREGIONAL	REGIONAL	SETORIAL
	AD Santa Rosa	AD Visão – da Região das Hortênsias	ADEVALE – Agência de Desenvolvimento do Vale do Rio Turvo	SoftSul – Sociedade Sul-riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software
Criação	Julho de 2001	Maio de 1999	Setembro de 2001	Aderiu ao Fórum em fevereiro 2002.
Área de Abrangência	Sediada na cidade de Santa Rosa, cerca de 500 km da capital	Sede em Gramado e atuação na Região das Hortênsias (Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula)	Vale do Rio Turvo num total de 21 municípios. A sede é em Santo Augusto	Como ela atende ao um setor ela abrange o Estado do Rio Grande do Sul, como um todo.
Órgãos e Entidades Participantes	Poder Público: PMSanta Rosa; Iniciativa Privada: CDL, Senai, Sindilojas, SIMME; e Universidades: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)	Poder Público: nenhum; Iniciativa Privada: principais empresários da região; e Universidades: Universidade de Caxias do Sul (UCS)	Poder Público: PM de Santo Augusto; Iniciativa Privada: ACI e Sindicatos Rurais; e Universidades: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)	Poder Público: Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e Governo do Estado do RS; Iniciativa Privada: SEBRAE e ASSESPRO Universidades: Instituto de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento da cadeia metal-mecânica agrícola da região; • Incentivar o turismo na região, através do turismo rural; <ul style="list-style-type: none"> • Projetos de apoio a piscicultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do turismo de negócio, tendo já consolidado o centro de convenções; • Construção do aeroporto de Hortênsias, investimentos compartilhados com o poder públicos e a iniciativa privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Focos de atuação na fruticultura e na agroindústria; • Criação e expansão de empresas locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação empresarial e de recursos humanos; • Expansão do mercado e a promoção de negócios do setor • Alavancagem de capital, inovação; e a • Geração de novas empresas para o setor.

Quadro 26: Classificação das AD's do Rio Grande do Sul

Fonte: Revista digital

6.6.3.2 Agência de Desenvolvimento Local do Estado de São Paulo

Em 1995, quando Mário Covas assumiu o governo do Estado de São Paulo, foram estabelecidas 02 (duas) premissas básicas na área de desenvolvimento econômico: a primeira, relacionada a desconcentração e a descentralização das ações, das decisões, das responsabilidades e dos recursos e a segunda, a mudança do papel do Estado, de executor para coordenador articulador do processo de parceria, sendo um indutor do desenvolvimento respeitando as peculiaridades locais e criando condições para os agentes econômicos desenvolverem-se através da catalização de esforços (KAPAZ, 1997).

Dessa forma, o Plano de Estratégia Competitiva do Estado, assume um papel macro-estratégico de promover o desenvolvimento por meio de integração regional e setorial, a partir de uma estrutura de descentralização de gestão de desenvolvimento que vise potencializar as oportunidades de ações regionais, assumindo o governo e catalizando esforços, através das ações de articulação e ações estratégicas que envolvam a realização de diagnósticos e estudos prospectivos. (op cit).

Três diretrizes básicas das ações de articulação: promoção através de seminários regionais, a criação das Agências de Desenvolvimento Local (ADL's) com a participação estratégica das prefeituras municipais, cujas atribuições seriam o levantamento das potencialidades e a articulação dos agentes locais, no sentido de promover o desenvolvimento da região. [...] a coordenação das diversas ADL's se fará através de um Fórum de Representantes Regionais; [...] promoção do desenvolvimento setorial: serão aprofundadas as ações das Câmaras Setoriais Paulistas, passando inclusive a interagir com o Fórum de Representantes Regionais; e Implantação de serviços e de instrumentos do desenvolvimento serão colocadas a disposição da sociedade as metodologias de implantação de um conjunto de projetos específicos voltados para o desenvolvimento econômico tecnológico, como a Agência de Desenvolvimento Local (ADL), Incubadoras, Condomínios Industriais e de Serviços (CIS), Empresas de Participação Comunitária (EPC), e outros. (KAPAZ,1997, p.141).

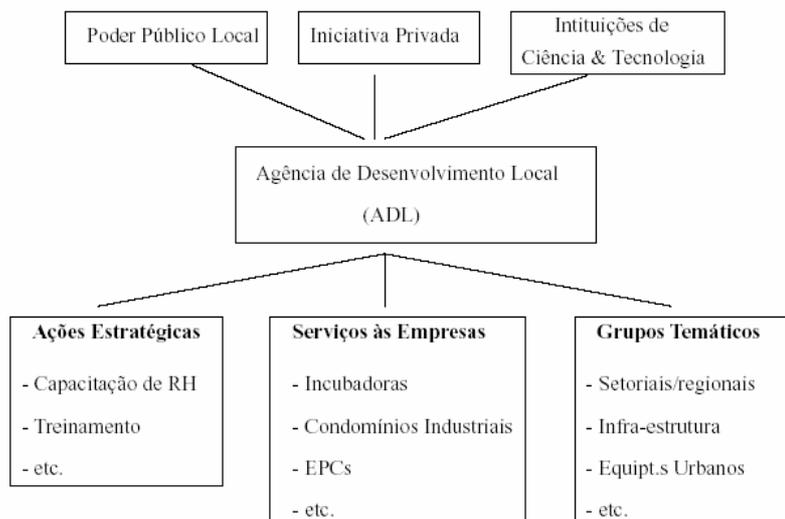


Figura 34: Agência de desenvolvimento local estimulada pelo Governo de São Paulo

Fonte: Kapaz (1997, p.149).

As principais funções da Agência de Desenvolvimento do Estado de São Paulo:

- articular os agentes da região para a resolução dos problemas que travancam o desenvolvimento local;
- levantar, por conta própria ou em parceria com outras entidades, as potencialidades e as vocações da região que possam ser exploradas para a promoção do desenvolvimento local;
- encaminhar à Secretaria de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Econômico (SCTDE), através de um Fórum de Representantes Regionais, as demandas específicas da região, referentes aos serviços de informação, vinculadas á área de C&T; e
- servir de canal de difusão de metodologias de aplicação de projetos específicos (ou instrumentos de desenvolvimento) que serão colocados à disposição das iniciativas locais, tais como incubadoras, condomínios industriais, empresas de participação comunitárias (KAPAZ, 1997, p.149).

6.6.3.3 Fórum Catarinense de Desenvolvimento - FORUMCAT

Para alavancar o desenvolvimento das microrregiões do Estado de Santa Catarina, foi constituído o Fórum Catarinense de Desenvolvimento (FORUMCAT), possibilitando a inserção do Estado no processo da competitividade local e sustentável.

6.6.3.3.1 História

O FORUMCAT, foi constituído em 1996, formado por um Conselho Geral composto por mais de 80 entidades, atuando na promoção do desenvolvimento de Santa Catarina. Seu objetivo é buscar as articulações necessárias para o apoio à implementação das atividades de interesse da região, para a promoção do desenvolvimento local.

Sob esse prisma, a instituição é composta por representantes de lideranças empresariais, comunitárias, órgãos governamentais, instituições públicas e privadas e agentes financeiros comprometidos com o desenvolvimento sócio-econômico do Estado de Santa Catarina.

Os objetivos e o plano de ação foram delineados a partir de um workshop realizado em setembro do ano de 1996, que reuniu mais de 55 entidades. O Fórum vem alcançando significativos resultados, muito embora tenha propostas de assimilação lenta, pois conflita com nossa herança cultural onde impera o individualismo e corporativismo de pessoas e instituições, o clientelismo e paternalismo do poder público, a falta ou centralização do planejamento, e a postura assistencialista dos cidadãos.

O Fórum Catarinense assumiu um papel importante no desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, criando um lugar permanente para a discussão por parte das entidades que atuam com o desenvolvimento, a respeito dos problemas de desenvolvimento, discussões e a elaboração de um planejamento e de propostas de ação.

6.6.3.3.2 Objetivos e requisitos para a criação dos Fóruns Regionais

Primeiramente o Fórum foi criado, para atender a diversos interesses da região, mas, com o amadurecimento, aprendizado constante e a percepção do meio, foram delineados alguns objetivos que os atores consideram fundamental, como:

- integrar instituições públicas e privadas para que coordenadas racionalmente, promovam o desenvolvimento de Santa Catarina;
- priorizar ações estratégicas, organizando as diversas iniciativas, projetos e propostas de desenvolvimento;

- promover parcerias entre entidades envolvidas com o desenvolvimento do Estado e entidades nacionais e internacionais; e
- promover a implantação de Fóruns Microrregionais em Santa Catarina (FORUMCAT).

Segundo Martins (2002, p.15), para a criação de um Fórum Regional faz-se necessário: a concordância de integração da maioria das instituições e lideranças regionais com a criação de pactos institucional e territorial; ter um modelo de organização de Fórum realizado por meio de pesquisas, entrevistas e procedimentos metodológicos e a elaboração do plano de ações de interesse regional.

6.6.3.3.3 Atores do processo

A participação dos diversos atores multi-institucionais é importante para o aprendizado e para a dinamicidade do Fórum. Mas, devemos ter em mente que faz-se necessário a articulação dos agentes e das entidades públicas, na busca de uma maior efetividade das ações de abrangência regional, para o desenvolvimento das competências necessárias ao desenvolvimento.

O Fórum Catarinense é formado por um conselho executivo composto de diversas entidades públicas e privadas, destacando-se: Governo do Estado de Santa Catarina; Federação dos Municípios (FECAM); Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (BADESC); Federação da Agricultura de Santa Catarina (FAESC); Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC); SEBRAE/SC; Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e outros.

O conselho executivo tem, a responsabilidade de planejar, definir, propor e incentivar a implementação das ações que promovam o desenvolvimento do Estado; promover reuniões periódicas e estimular a implementação das ações através das entidades membros, isoladamente ou em parcerias.

Podemos destacar sua atuação ao longo do tempo, nas áreas de ações estratégicas mais significativas, como:

- a) o apoio ao projeto piloto de desenvolvimento regional para a região da AMOSC, contratado junto à Sociedade Nomisma da Itália;
- b) o projeto de Implementação e Qualificação dos Fóruns Regionais de Santa Catarina (IQADE/SC), contratado junto a EURADA; e
- c) o processo de criação e implementação de agências de Desenvolvimento em parceria com FIESC/IEL e SEBRAE.

6.6.3.3.4 Os principais obstáculos

De acordo com Martins (2002, p.17), os principais obstáculos a serem superados pelo Fórum apesar dos bons resultados decorrentes da mobilização e do esforço coletivo, seriam:

- o individualismo das pessoas, das instituições e das próprias prefeituras municipais;
- o isolamento dos Municípios (cada um por si);
- muitos dos envolvidos querem ser os “donos” do processo;
- a falta de experiência dos atores sociais de trabalhar coletivamente;
- a pouca cultura do planejamento de médio e longo prazos;
- a necessidade de apresentar resultados concretos e de curtíssimo prazo;
- poucos procuram construir um processo – a maioria quer tudo pronto ou copiar;
- todos concordam que são necessárias ações, mas na hora de assumir compromissos sempre acham que a responsabilidade é de outros; e
- poucos querem investir em projetos integrados, limitando-se a aguardar as iniciativas adotadas pelo poder público.

6.6.3.4 Agência FORUMCAT

A agência FORUMCAT criada para dar suporte legal ao Fórum Catarinense é o seu braço operativo. Em 1998, organizou todo o treinamento de agentes de desenvolvimento no Estado, com recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador (FAT).

A agência FORUMCAT, em nível regional, apóia e assessora o Conselho Geral e o Conselho Executivo, além de executar as ações de ordem administrativa e operacional do Fórum. A coordenação é escolhida através da entidade membro, que tem um mandato de 02 (dois) anos e preside o Conselho Geral, o Conselho Executivo e a Secretaria Executiva (FORUMCAT).

O Fórum de Desenvolvimento existe em algumas microrregiões do Estado de Santa Catarina, o qual é um nó na rede de relacionamento e como um todo, compõem o Fórum

Catarinense de Desenvolvimento. Caracteriza-se por reuniões permanentes dos agentes locais, num ambiente democrático para discussão, planejamento e implementação de ações para o desenvolvimento regional (FORUMCAT).

Todas as entidades que atuam na promoção do desenvolvimento regional são convidadas a fazer parte do Fórum na discussão de políticas de desenvolvimento. Sua atuação visa o trabalho na comunidade regional, o processo participativo e democrático; a discussão dos problemas locais; o planejamento de soluções para os problemas regionais e locais e a implantação de projetos.

A implantação do Fórum começou através de um comitê provisório no município pólo da região que teve a finalidade de buscar conhecer as experiências já realizadas de Fóruns Regionais; sensibilizar os agentes no município-pólo; sensibilizar agentes de outros municípios e promover reuniões de preparação para implantação do Fórum.

O Fórum aproveitou a estrutura das divisões realizadas pela FECAM (Anexo B), membro ativo e que exerceu em determinado momento um papel crucial na elaboração de políticas para o desenvolvimento do Estado. A divisão é composta da seguinte maneira, conforme o quadro 32.

Associação	Municípios Integrantes
AMAI Associação dos Municípios do Alto Irani (16)	Abelardo Luz, Bom Jesus, Coronel Martins, Entre Rios, Faxinal dos Guedes, Galvão, Ipuacu, Lajeado Grande, Marema, Ouro Verde, Passos Maia, Ponte Serrada, São Domingos, Vargeão, Xanxerê, Xaxim
AMARP Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio Do Peixe (18)	Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Curitibaanos, Fraiburgo, Frei Rogério, Ibiam, Iomerê, Lebon Régis, Macieira, Pinheiro Preto, Ponte Alta do Norte, Rio das Antas, Salto Veloso, Santa Cecília, São Cristovão do Sul, Timbó Grande, Videira
AMAUC Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense (15)	Alto Bela Vista, Arabutã, Arvoredo, Concórdia, Ipira, Ipumirim, Irani, Itá, Lindóia do Sul, Paial, Peritiba, Piratuba, Presidente Castelo Branco, Seara, Xavantina.
AMAVI Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí (28)	Agrolândia, Agronômica, Atalanta, Aurora, Braço do Trombudo, Chapadão do Lageado, Dona Emma, Ibirama, Imbuia, Ituporanga, José Boiteux, Laurentino, Lontras, Mirim Doce, Petrolândia, Pouso Redondo, Presidente Getúlio, Presidente Nereu, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Salete, Santa Terezinha, Taió, Trombudo Central, Vidal Ramos, Vitor Meireles, Witmarsum.
AMEOSC Associação dos Municípios do Extremo Oeste Catarinense (19)	Anchieta, Bandeirante, Barra Bonita, Belmonte, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Iporã do Oeste, Itapiranga, Mondaiá, Palma Sola, Paraíso, Princesa, Santa Helena, São João do Oeste, São José do Cedro, São Miguel do Oeste, Tunápolis
AMERIOS Associação dos Municípios do Entre Rios (17)	Bom Jesus do Oeste, Caibi, Campo Erê, Cunha Porã, Cunhataí, Flor do Sertão, Maravilha, Modelo, Palmitos, Riqueza, Romelândia, Saltinho, Santa Terezinha do Progresso, São Miguel da Boa Vista, Saudades, Tigrinhos
AMESC Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (15)	Araranguá, Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Ermo, Jacinto Machado, Maracajá, Meleiro, Morro Grande, Passo de Torres, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, São João do Sul, Sombrio, Timbé do Sul, Turvo.
AMFRI Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (11)	Balneário Camboriú, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luiz Alves, Navegantes, Penha, Piçarras, Porto Belo.
AMMOC Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense (14)	Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d'Oeste, Ibicaré, Jaborá, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Tangará, Treze Tílias, Vargem Bonita
AMMVI Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (14)	Apiúna, Acurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio, Timbó.
AMNOROESTE Associação dos Municípios do Noroeste Catarinense (4)	Jupiaí, Novo Horizonte, São Bernardino, São Lourenço do Oeste
AMOSC Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (20)	Águas de Chapecó, Águas Frias, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Formosa do Sul, Guatambú, Irati, Jardinópolis, Nova Erechim, Nova Itaberaba, Pinhalzinho, Planalto Alegre, Quilombo, Santiago do Sul, São Carlos, Serra Alta, Sul Brasil, União do Oeste.

(continua)

(continuação)

Associação	Municípios Integrantes
AMPLA Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense (4)	Itaiópolis, Mafra, Monte Castelo, Papanduva
AMPLASC Associação dos Municípios do Planalto Sul Catarinense (7)	Abdon Batista, Brunópolis, Campos Novos, Celso Ramos, Monte Carlo, Vargem, Zortéa
AMREC Associação dos Municípios da Região Carbonífera (10)	Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Treviso, Urussanga.
AMUNESC Associação dos Municípios do Nordeste de Santa Catarina (9)	Araquari, Balneário Barra do Sul, Campo Alegre, Garuva, Itapoá, Joinville, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul
AMURC Associação dos Municípios da Região do Contestado (7)	Bela Vista do Toldo, Canoinhas, Irineópolis, Major Vieira, Matos Costa, Porto União, Três Barras
AMUREL Associação dos Municípios da Região de Laguna (18)	Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Grão Pará, Gravatal, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna, Orleans, Pedras Grandes, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Ludgero, São Martinho, Treze de Maio, Tubarão.
AMURES Associação dos Municípios da Região Serrana (18)	Anita Garibaldi, Bocaina do Sul, Bom Jardim da Serra, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Capão Alto, Cerro Negro, Correia Pinto, Lages, Otacílio Costa, Painsel, Palmeira, Ponte Alta, Rio Rufino, São Joaquim, São José do Cerrito, Urubici, Urupema.
AMVALI Associação dos Municípios do Vale do Itapocu (7)	Barra Velha, Corupá, Guarimir, Jaraguá do Sul, Massaranduba, São João do Itaperiú, Schroeder
GRANFPOLIS Associação dos Municípios da Grande Florianópolis (22)	Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara, Tijucas.

Quadro 27. Relação das associações dos municípios de Santa Catarina

Fonte: Fecam

É sem dúvida um trabalho de articulação de todos os atores envolvidos no processo participativo de forma a buscar a efetividade de ações relacionadas ao desenvolvimento do potencial latente da região.

Após a articulação, faz-se necessária a formalização, no sentido de: definir a estrutura do fórum; preparar o regimento interno e preparar um plano participativo com priorização das ações a serem trabalhadas e buscar, efetivamente, o comprometimento dos agentes para a sua implantação e implementação. Espera-se também buscar um processo de desenvolvimento mais coeso, além de viabilizar a formação de empresas competitivas e a diferenciação regional, através do seu desenvolvimento, proporcionando a competitividade local/regional.

Um das etapas no processo de desenvolvimento do Fórum foi a sua transformação em Agência de Desenvolvimento. Os resultados esperados dos trabalhos desenvolvidos pelo Fórum, são:

- qualidade de vida na região;
- gestão ambiental eficaz;
- incorporação das empresas em um circuito de transferência de conhecimentos organizacionais de processos e inovações ;
- maior flexibilidade na obtenção de recursos financeiros;
- aumento da competitividade e da diversidade;
- criação de uma marca em conjunto;
- maior valor agregado;
- novas oportunidades de negócios; e
- compartilhamento de informações (FORUMCAT).

6.6.3.5 As Agências de desenvolvimento regional catarinense

Em março de 2002, nasceu oficialmente o Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial (PCDRS), com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social de municípios e pólos regionais no Estado de Santa Catarina, através da articulação pelo SEBRAE, Governo do Estado, IEL-SC, FORUMCAT. Esse programa possui 04 (quatro) grandes frentes de ações:

- a) o Proder ComCenso que surgiu em 1980, atualmente é considerado um programa de mobilização comunitária, que estimula o desenvolvimento dos municípios, com o aproveitamento e a identificação das potencialidades, de forma a prover a geração de emprego e renda, além de apoiar o desenvolvimento local sustentável;
- b) o adensamento de pólos e cadeias produtivas: em junho de 2003, foram implantados 03 (três) dos 28 (vinte e oito) pólos setoriais direcionados a exportação. O primeiro pólo a ser implantado foi o de flores - chamado de Mercaflor, reunindo 18 produtores estaduais e mais de 640 clientes, Esse pólo já exportou sua produção para a Espanha e espera prospectar novos mercados como: os Estados Unidos, Portugal e Holanda. Outros exemplos de formação dos pólos são: o moveleiro, localizado no Oeste e o calçadista, localizado em São João Batista;
- c) a estruturação das Agências de Desenvolvimento Regional (ADR's) cuja estrutura é de direito privado e constituída por instituições públicas e privadas, com o objetivo de articular e potencializar as ações existentes, identificar e implantar novos projetos em afinidade com a valorização regional; e
- d) a implantação do Desenvolvimento Tecnológico Regional (DTR):responsável pela promoção de um trabalho de conscientização sobre a importância da tecnologia e inovação, focada na agregação de valor ao sistema produto local, sendo que fornece subsídios para as intervenções regionais, a partir da análise de informações, para a conscientização dos atores envolvidos no processo e o estímulo de um futuro compartilhado e sistêmico. É um projeto que visa a elaboração de diagnósticos do contexto setorial e regional, com a situação atual e tendências, ameaças e oportunidades. Propõe ainda, iniciativas de desenvolvimento, com ênfase nos aspectos econômico e tecnológico, bem como, disponibiliza um Sistema de Informações Regionais (IEL, 2003).

O programa prevê a implantação de 14 Agências de Desenvolvimento Regionais no Estado de Santa Catarina, abrangendo 197 municípios catarinenses, correspondendo a 67,5 % dos municípios do Estado, conforme o quadro abaixo:

Agências	Microrregião	Q de municípios	Status
Instituto SAGA	Chapecó e região da AMOESC	20	Implantada
AGESERRA	Lages e região da AMURES	18	Implantada

(continua)

Os atores envolvidos diretamente e indiretamente no processo, constituem uma rede formada por:

- instituições públicas: Empresa de Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina (EPAGRI); Companhia Integrada de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (CIDASC); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); 197 Prefeituras Municipais; Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de SC; Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão; e a Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina (FUNCITEC);
- instituições privadas: 70 empresas privadas e cooperativas;
- instituições financeiras (Bancos de Desenvolvimento): Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); *Inter-American Foundation* (IAF); Banco Regional de Desenvolvimento do Externo Sul (BRDE); Agência de Fomento BADESC e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP);
- entidades representantes da iniciativa privada: 24 Associações Comerciais e Industriais (ACI's) e as Câmaras de Dirigentes Logistas (CDL's); 18 Sindicatos patronais;
- universidades: União Educacional do Planalto Central (UNIPLAC-Lages); Universidade Comunitária de Chapecó (UNOCHAPECÓ-Chapecó); Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC-campus de Joaçaba, Videira, Fraiburgo e São Miguel D'Oeste); Universidade do Contestado (UnC-campus de Caçador, Curitibanos, Canoinhas, Porto União, Mafra); Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL-campus de Tubarão, Capivari de Baixo); Fundação Educacional Barriga Verde (FEBAVE-Orleans) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI-campus de Tijucas, São José e Balneário Camboriú);
- instituições de pesquisas e serviços de apoio às empresas: 11 Centros de Tecnologia e de Educação do SENAI; 09 agências de articulação do SEBRAE; e
- outras organizações não governamentais: Fórum Catarinense de Desenvolvimento (FORUMCAT) e Federação Catarinense dos Municípios (FECAM) e 09 associações de municípios.

A primeira agência a ser constituída no Estado foi o Instituto Saga e a primeira instituída pelo projeto IEL, foi a ADR de Lages, denominada de AGESERRA foi constituída no ano de 2002. Seu principal objetivo é o de implantar estrutura técnica e

interinstitucional a fim de promover a articulação e a potencialização de ações e projetos existentes, a identificação e implantação de projetos e ações a serem viabilizados, visando a valorização territorial e a coesão social e econômica da região.

Os principais projetos desenvolvidos ou em fase de implantação são o desenvolvimento do pólo moveleiro; a implantação da metodologia dos 06 (seis) sigmas para as PME's da região; o desenvolvimento da cadeia de fornecimento para as PME's; o desenvolvimento de um portal informativo da serra catarinense; o desenvolvimento da cadeia produtiva do vime; a implantação de um centro tecnológico; a criação de incubadora de base tecnológica para a região; a elaboração de projetos para o centro de eventos da serra catarinense e o desenvolvimento de projetos para o terceiro setor voltados, ao processo de alfabetização da comunidade em torno da usina de biomassa.

Uma outra agência de desenvolvimento regional implantada pelo programa, foi a Agência de Desenvolvimento do Meio Oeste Catarinense (ADMOC), no ano de 2002. A sua sede está localizada em Joaçaba e tem como presidente, o prefeito da região (autoridade local), além um superintendente e assistente administrativo. Os principais projetos desenvolvidos pela agência são: a elaboração do diagnóstico regional territorial (DTR/IEL); a formação de uma cooperativa de confecção para a região; a implantação de um consórcio na região do Rio do Peixe; a promoção do desenvolvimento do turismo na mesorregião, a promoção do seminário brasileiro de desenvolvimento regional; a implantação do arranjo produtivo local (APL) para o desenvolvimento do turismo da Rota da Amizade e artesanato; a implantação de pequenas agroindústrias da região do Meio Oeste Catarinense e a elaboração de projetos voltados ao terceiro setor, através do programa pró-consciência (inclusão do jovem através da cultura). A agência também participa das atividades da Secretaria de Desenvolvimento Regional, através da elaboração do Planejamento para a Região (PPA) (IEL,2003).

A ADR localizada em São Miguel do Oeste é chamada de Fórum de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste realiza projetos relacionados a pesquisa, identificação e desenvolvimento para subsistência de produtores suínos não integrados da região Extremo Oeste de Santa Catarina; organização e desenvolvimento da cadeia produtiva da cana-de-açúcar da região; projeto de pesquisa para a identificação, integração e desenvolvimento da atividade turística entre as regiões da fronteira do Extremo Oeste de Santa Catarina e as Províncias de Misiones e Corrientes, na Argentina; projeto de implantação de um abatedouro de suínos; realização de simpósio sobre meio ambiente; criação de um grupo gestor da cadeia

produtiva do leite; consultoria turística; participação em eventos; participação como membro do Conselho de Administração da Extracredi – Agência de Crédito do Extremo Oeste e incentivo a instalação de Fóruns de Desenvolvimento Municipais (IEL,2003).

Na região do planalto norte catarinense, encontra-se implantada a Agência de Desenvolvimento Regional (ADR-PLAN), que tem como atividades: o desenvolvimento da silvicultura, do artesanato; a realização de avaliação dos mananciais propícios ao cultivo da truta; a capacitação da certificação do Programa Nacional da Qualidade da Madeira (PNQM); coordenação do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Canoinhas; a criação e formação do Conselho de Desenvolvimento Regional e a elaboração de um estudo de viabilidade para a instalação de uma Usina Termoelétrica no município de Porto União.

As ADR's catarinenses têm um papel importante na promoção da competitividade no seu entorno, de modo a permitir um desenvolvimento mais equitativo para a região. As dificuldades encontradas no processo de implantação e operacionalização muitas vezes é relacionado a falta de mecanismos de articulação entre os diversos atores envolvidos, associados a falta de informação, conhecimento e disseminação na rede formada por esses agentes do processo. Para a sustentabilidade do processo faz-se necessário uma sinergia mais efetiva, afinal de contas “o todo é a soma das partes”.

6.7 GOVERNANÇA NA ADR

O termo governança vem sendo discutido nos capítulos anteriores. Na literatura a associação do termo aos modelos de gestão, é recente. Os elementos de um modelo de gestão, envolvem: a missão de uma organização, os valores de gestão, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o clima organizacional, o controle de gestão, as hierarquias e os sistemas de informação para gestão, de forma a sustentar o alinhamento com as diretrizes estabelecidas. (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

Giddens; Powell e Smith-Doerr; Amin e Healey (1997) (*apud* LAGENDIJK, 2003), tem procurado discutir no campo teórico e empírico as interações entre os conceitos de *networking*, governança e instituições, com ênfase no processo da dimensão comunicativa das ações políticas e o papel da agência no processo de “traduzir/interpretar” e o de “mobilizar” os recursos e os esforços internos e externos de uma determinada região. As ações políticas são contempladas por ações de governança e podem ser definidas como:

um sistema horizontal de coordenação; da administração pública, empresas e associações. Embora eles são entrelaçados em estruturas maiores de governo, corporações empresariais, grupos de interesses tem uma forte dimensão de auto organização e auto governança. [...] não existe nenhum centro mas múltiplos centros, não existe nenhuma autoridade soberana porque as redes têm um significado de autonomia. A distinção entre o público e os setores privados e voluntários tornam inexpressivos. Todos jogam o jogo de empresas (*grantmanship*). Estes jogos de interações são causados pela necessidade de trocar recursos e compartilhar os negócios propostos. (RHODES *apud* LAGENDIJK, 2003, p. 03).

Governança para EURADA (2003, p.1), é simplesmente a habilidade de todos os atores “*regionais concordarem a respeito de uma única visão para o desenvolvimento em que suas habilidades e regiões compartilham substancialmente os investimentos, finanças e recursos humanos para realizar conjuntamente a definição de seus objetivos*”.

Exige que as decisões públicas sejam *realistic visionaries* e que os empreendedores (gestores) não sejam conservadores ou hiper-individualistas. Em ambos os tipos, a governança deve conduzir a uma revisão, cujo caminho para o desenvolvimento regional deve ser priorizado na construção de políticas públicas de intervenção. Deve-se priorizar a promoção dos serviços de apoio às políticas estratégicas regionais, ajustadas às exigências de uma economia baseada no conhecimento, no investimento público promovendo serviços/suporte para os grupos de negócio como por exemplo: acesso ao capital de giro, inovação, treinamento vocacional, internacionalização, provisão de uma infra-estrutura com qualidade, acesso a especialização, controles de qualidades, certificações, apoio a gestão de redes, cluster e distritos industriais de forma a priorizar, também, a articulação e a formação de entrelaçamentos dos diferentes atores que estão inseridos no processo. Para o estabelecimento de uma ADR é necessário:

- uma compreensão profunda dos problemas e potenciais de uma área geográfica;
- uma forte habilidade de “trabalhar com” e não de “trabalhar para”, as estruturas econômicas, culturais e sociais e políticas já existentes na região; e
- um padrão de intervenção concreta e operacional, permitindo que o trabalho de uma ADR possa ser realmente reconhecida como útil e importante (EURADA, 1999).

As ADR precisam ter alguns pré-requisitos para melhor articulação e otimização de seus processos, permitindo, dessa forma, fortalecer os seus entrelaçamentos realizados na formação da rede, para a promoção do desenvolvimento. Tais requisitos podem ser descritos da seguinte forma:

- ser aceita e entendida pelas estruturas políticas;
- definir todos os seus objetivos através de projetos operacionais;
- coordenar os esforços com outras organizações regionais já existentes;
- encontrar recursos financeiros necessários à sua estrutura básica e implementar novos projetos; e
- ter autonomia para tornar as suas próprias decisões, no contexto regional inter-institucional;
- gerir a governança; e
- ter um forte empenho do seu pessoal técnico, de modo a obter resultados concretos (EURADA,1999).

A seguir apresentaremos a figura relacionada aos elementos de desenvolvimento regional e suas interações na região.

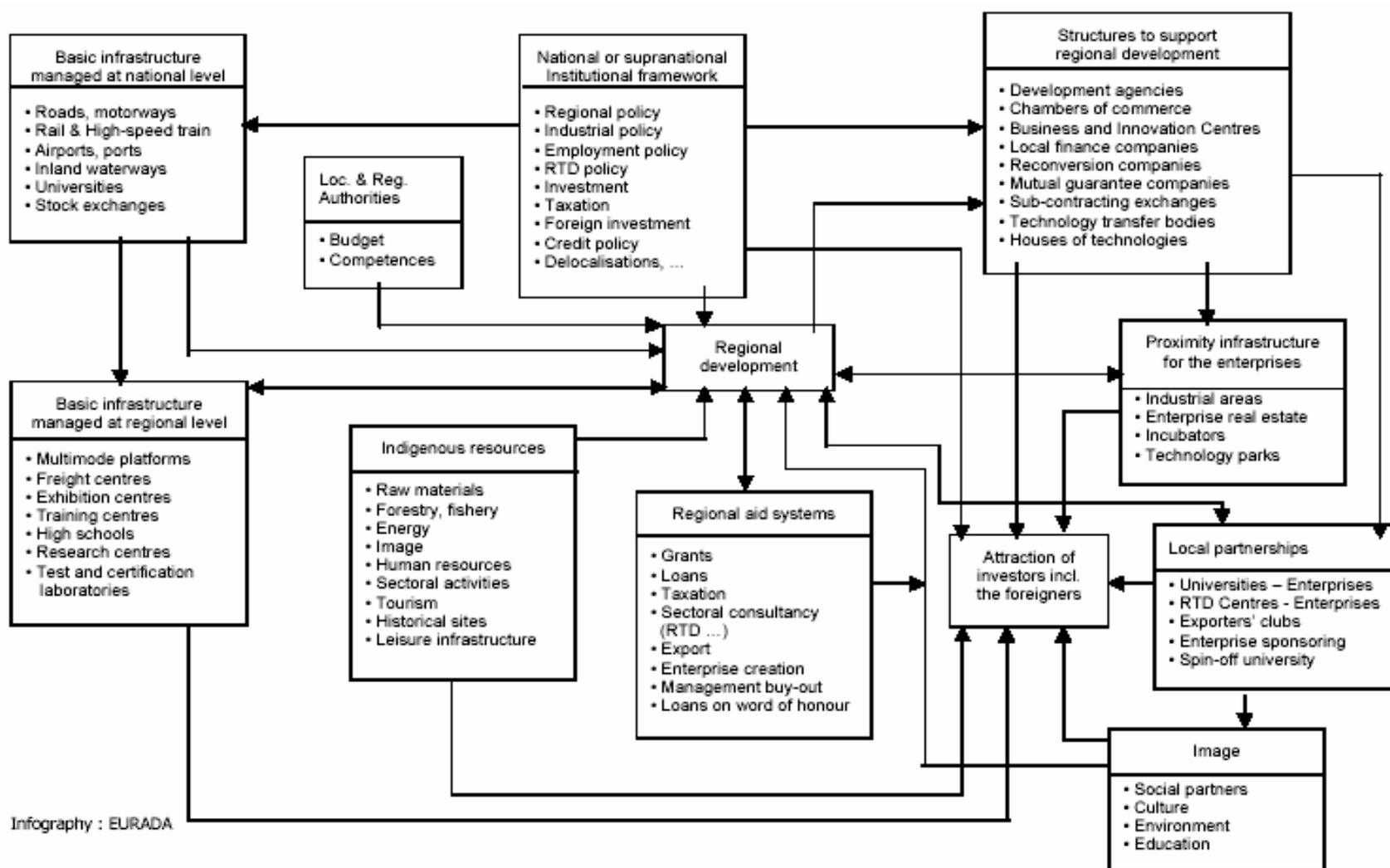


Figura 36: Diagrama dos elementos necessário para o desenvolvimento regional.

Fonte: Eurada (1999, p.28).

Segundo os princípios metodológicos para a criação de uma agência de desenvolvimento, publicado pelo *Conseil National des Économies Régionales et de la Productivité* (CNERP) menciona que:

a agência deverá ser transformada num corpo que seja capaz de ficar distante das rivalidades e ambições políticas, mantendo as operações e debates focados nos problemas de desenvolvimento. Os parceiros deverão considerar a agência como território neutro [...] esta tarefa está longe de ser simples mas, no caso de ser bem sucedida, a agência adquire um status e uma posição privilegiada, permitindo obter um melhor reconhecimento do seu papel e por conseguinte, executá-la melhor. (EURADA, 1999, p.330).

A articulação das principais lideranças em uma região é fundamental para a busca efetiva com o objetivo das agências unirem esforços para promover o desenvolvimento regional/local, além das PME's. Nesse sentido, as parcerias são fundamentais, mas, deverão ser levadas em consideração, as seguintes análise:

- a) quem irá controlar, o que e quem?;
- b) como estabelecer as parcerias?;
- c) quais são os interesses próprios?;
- d) o que esperar da sustentabilidade?;
- e) qual o posicionamento para uma nova situação?; e
- f) qual o contexto histórico? .

Uma das maiores dificuldades no processo de governança ocorre na Grã Bretanha - a falta de clareza na definição das responsabilidades de cada membro da região e dos papéis que deverão ser desempenhados pelas agências de desenvolvimento, pelo governo central e pelo governo regional (GOR's). Outra dificuldade descrita é a falta da continuidade de ações, por parte do Governo Inglês Regional, gerando um vazio político regional e, finalmente, a competição entre as agências e os mecanismos de desenvolvimento, ocasionando desperdícios de recursos e dos esforços regionais (WATERS; SMITH, 2003).

As ADR's são limitadas pelos seus objetivos e pela sua capacidade de ação autônoma, principalmente nas áreas fundamentais como: o poder e as finanças. Geralmente as ADR's permanecem focadas no desenvolvimento econômico (em termos de recursos), sendo que também exercem funções de chancelarias de governo, de incentivo ao turismo, treinamento e assistência regional. Apesar de todas essas funções permanecerem sob a tutela do governo central, como é o caso da agência Escocesa. Alguns atores interpretam as ADR's como uma entidade com poder que tira a autoridade do poder local ou que poderia interferir na

administração local. Contrariamente, as ADRs visam apoiar e fortalecer as políticas nacionais, de modo a satisfazer as necessidades regionais (WATERS; SMITH, 2003).

O aprendizado progressivo deve ser desenvolvido de acordo com a governabilidade dos sistemas econômicos locais, destacando-se:

- a) a individualização dos recursos latentes, não utilizados de maneira conveniente;
- b) o procedimento de ouvir os atores locais, através de entrevistas; entender os mecanismos de funcionamento da economia local e o de individualizar as redes de relações existentes entre os atores da região, estabelecendo uma confiança mútua;
- c) o monitoramento “espiar” das exigências implícitas das empresas e de outras instituições públicas e privadas locais envolvidas no processo;
- d) a individualização das competências disponíveis no ambiente externo e interno em relação a demanda potencial local;
- e) a construção de regras de intercâmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas;
- f) a construção de uma rede de relacionamento com atores para operar problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados com outros atores;
- g) o desenvolvimento de uma regra “catalizadora” da capacidade estratégica do sistema local, de modo a favorecer soluções emergentes dos problemas comuns através de projeto de planejamento real (GARAFOLI, 2003).

A maneira de promover o desenvolvimento das PME's na região é ajudar no processo de crescimento, a partir do *core business* de cada organização. A ADR terá um papel fundamental na identificação dos atores desse processo, de forma a permitir ações, no sentido de suprir de informações referentes à transferência de tecnologias, investimentos financeiros e internacionalização dos negócios, permitindo assim um fazer parte do processo de desenvolvimento da região na qual a empresa está inserida, conforme a figura 36:

The ALMI Group, Co-operation and Market Supply



2002/ Göran Ekström

10

Figura 37: Fatores necessários para o desenvolvimento da PME's da região

Fonte: Ekström (apud EURADA, 2003, p. 06).

Com o ambiente em constante mudança, decorrente da nova economia e pelas tecnologias novas, o processo de adaptação está cada vez mais acelerado e essa habilidade é um fator importante para a manutenção do *status quo* de uma agência de desenvolvimento.

Conceitos	Economia Tradicional	Nova Economia
Infra-estrutura Básica	<ul style="list-style-type: none"> Energia, água, estradas, portos, aeroportos e estradas de ferro 	<ul style="list-style-type: none"> Telecomunicações, plataformas multi modais
Infra-estrutura Local	<ul style="list-style-type: none"> Parques industriais Incubadoras Parques científicos 	<ul style="list-style-type: none"> Área de logística Incubadores Internet Centro de excelência de redes virtuais
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Educação e Treinamento Treinamento Vocacionado Recolocação de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento Aprendizado constante e contínuo Antecipação das necessidades de negócio.

(continua)

(continuação)

Conceitos	Economia Tradicional	Nova Economia
Regime de Suporte aos Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Subsídios, taxas atrativos • Customização de suporte (centro de informação) • Auditorias, suporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia Financeira • Formas coletivas de suporte • <i>Mentoring</i> e Tutorias
Potencialidades de Atração de Investimentos Regionais	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de negócios • Procura de investimentos inconstantes • Vantagem Competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo • Oferta do território • Cooperação dos negócios através de redes, clusters
Regras Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte de negócios • Valorização dos recursos locais • Serviços Públicos • Evolução • Prioridades • Reconversão 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias, <i>governance</i>, estudos de prospecção • Economia inteligente, tecnologia assistida monitorada • Desenvolvimento sustentável • Parcerias públicas e privadas • Benchmarking • Rateio custo/benefício público • Estratégias integradas • Inovação

Quadro 29: Comparação entre a economia tradicional e a nova economia.

Fonte: Saublens (2003, p. 10).

A maioria das agências de desenvolvimento constroem políticas totalmente flexíveis baseadas no *roll* de atividades e no mix de produtos/ofertas de serviços que poderão oferecer aos atores da região, do tipo “*one door in / first stop shop*”, alavancagem financeira de forma cooperada, investimento em políticas inovativas para os diversos setores, além de desenvolver, de forma acentuada o espírito empreendedor da região. A grande dificuldade está em manter a rede de relacionamento com interações constantes, destacando o relacionamento entre empresas e universidades *spin-off* entre incubadoras.

As iniciativas públicas de inovação e de desenvolvimento poderiam estimular níveis de eficiência superiores e de competitividade, mediante políticas de estímulo, tais como:

1. contratação de um agente coordenador que articule as ações de interações de empresas e instituições locais e funcione como mediador das relações dessas empresas e instituições com o meio externo, especialmente as instituições governamentais e agentes financeiros;
2. a criação de novas empresas como desmembramentos (*spin-offs*) das empresas e instituições de pesquisas locais;
3. a intensificação de atividades internas de P&D das empresas visando a realização de projetos completos de desenvolvimento de produtos, incluindo design, concepção, desenvolvimento, protótipos, adequação as linhas de produção e comercialização;
4. a constituição ou reforço de centros coletivos, tecnológicos e de formação de recursos humanos, capacitados para oferecer cursos profissionalizantes nas áreas de interesse do sistema local de produção, serviços tecnológicos, testes de produtos e outros serviços;
5. os suprimentos de serviços empresariais especializados intensivos em conhecimento tais como: pesquisas de mercado, tendências de moda, sistema de automação (especialmente para design, modelagem de produtos, manufatura e

comercialização), desenvolvimento de softwares específicos, implantação de códigos de barra e outros;

6. a implantação de programas de gestão empresarial e da qualidade total, incluindo qualificação e capacitação de fornecedores, introdução de padrões e normas técnicas e certificações;

7. a utilização de instrumentos legais de proteção à inovação; e

8. a criação de sistemas de informação que permitam às empresas e instituições locais o acesso a conhecimentos específicos às atividades locais, sejam de natureza tecnológica, software, mercados, tendências e outras, sejam legislações, linhas de financiamento, bancos de dados e eventos e publicações nacionais e internacionais da área. (SUZIGAN;GARCIA; FURTADO, 2002, p. 23).

6.7.1 Atores envolvidos

Partindo da premissa de poder, os autores Callon e Latour e Machiavellian (*apud* LAGENDIJK, 2003) desenvolveram um rico vocabulário a respeito de idéias de associação, tradução de interesses e a força entre os atores e as redes. Assim sendo, o conceito de atores poderia ser definido como qualquer entidade disponível para associar textos humanos ou não humanos (artefatos técnicos, inscrição literária e dinheiro).

Nível de Intervenção	Organizações envolvidas
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ministério • Institutos Nacionais/ Organizações de PME's/ Desenvolvimento Regional • Organizações semi estatais • Fundações de <i>Venture Capital</i> • Escritórios de investidores
Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Organização descentralizada • Autoridades Regionais • Representantes do comércio e indústria • Bancos, investidores • Associação regional de empreendedores • Agência de desenvolvimento regional • Venture capital / capital de risco
Local	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades locais • Representante do comércio • Pólos tecnológicos • Centros de inovação • Associação local de empreendedores • Empresas de transformação • Consultores privados • Companhias estaduais • Incubadoras • Empresas de <i>venture capital</i> locais • Agência de negócios locais e agência de empregos locais

Quadro 30: Exemplos de envolvimento organizacional na economia desenvolvimentista

Fonte: Eurada (1999, p.21)

Os atores envolvidos são classificados de acordo com o nível assumido de intervenção, do ponto de vista local, regional ou nacional, conforme apresentado no quadro acima.

De acordo com o envolvimento das instituições é preciso criar uma estrutura organizativa e funcional, de modo que os objetivos possam ser alcançados de maneira eficientes. Podemos descrever abaixo, algumas dessas funções desempenhadas pelas ADEL, segundo a OIT (2001).

Órgão/posição	Funções	Comentários
Conselho de Administração ou Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de objetivos gerais • Aprovação do plano estratégico de gestão • Avaliação dos resultados semestral e/ou anualmente (por vezes, cria-se, dentro do Conselho uma Comissão especial de Acompanhamento e Avaliação) 	É geralmente formado pelos representantes legais das entidades locais que participam diretamente na propriedade da ADEL pelo seu diretor. Para além das competências prescritas pela lei este órgão deverá definir as linhas gerais de intervenção da Agência, formulando os seus objetivos a médio e longo prazos (de 03 a 05 anos).
Diretor ou Gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena e supervisiona a realização do plano estratégico de gestão • Toma decisões político-administrativas importantes • Tem capacidade de decisão em caso de conflito • Coordena e anima a equipe técnica da ADEL 	Assume diversas atribuições tanto públicas como de gestão interna nos campos político, administrativo, societário e econômico-financeiro. Dever ter capacidade para elaborar políticas e propor projetos que concretizem os seus objetivos gerais.
Área de administração	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão administrativa, da contabilidade e do pessoal. 	Este departamento ocupa-se da gestão administrativa da agência (contabilidade, fiscalidade, contratos, pensões e segurança social, e etc). Pontualmente, a sua participação pode ser solicitada para algum projeto.
Área de investigação, desenvolvimento, informação e documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise sócio-econômica de recursos, investigações. • Estudos de impacto social, econômico, ambiental etc • Documentação, publicações, bases de dados • Coordenação do trabalho em rede com outras instituições 	Esta área operativa tem uma grande importância dado que o seu bom funcionamento pode ser determinante na atualização dos conhecimentos da ADEL e facilitar o intercâmbio com outras experiências nacionais e internacionais
Área de assistência técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na formulação, acompanhamento e valiação de projetos. • Assistência às empresas da zona e aos potenciais novos empreendedores. • Informação e mediação relativa a subvenções e financiamento (incluindo atração de investidores externos). • Assistência à implementação de projetos e execução direta de projetos especiais 	Esta área costuma ser o coração operativo da ADEL. Pode prestar os seus serviços diretamente e/ou em colaboração com outras instituições e empresas especializadas presentes no território. Neste último caso, é importante acompanhar periodicamente a qualidade dos serviços oferecidos por terceiros.

(continua)

(continuação)

Órgão/posição	Funções	Comentários
Área de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Detecção das necessidades de formação de recursos humanos do território. • Planificação e preparação dos planos formativos e dos cursos. • Implementação direta de cursos e/ou estabelecimentos de convênios para a implementação dos cursos por instituições especializadas. 	Esta área tem como responsabilidade fundamental: coordenar o conjunto de propostas de formação, de modo que estas não constituam uma oferta flexível, bem articulada e que responda às reais necessidades do território no domínio do desenvolvimento dos recursos humanos.

Quadro 31 Quadro referente as funções desempenhadas pelas ADL

Fonte: OTI (2000, p. 13-14).

6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As agências de desenvolvimento, ao longo do tempo, têm desempenhado um papel importante no processo de desenvolvimento econômico. Da função singular de captação de recursos, na década de 50 e 60, à promoção de parcerias, alavancagem financeira e serviços para empresas locais e regionais, promovendo assim, a competitividade regional.

Após as pesquisas realizadas a respeito das ADR's, podemos conceituá-las como sendo estruturas formalizadas cujo objetivo é promover a região; encorajar a inovação; desenvolver políticas de marketing e o desenvolvimento de competências regionais, por meio de interações sociais dos agentes locais e/ou regionais.

As ADR's precisam criar mecanismos de gestão que envolvam os aspectos culturais, valores e missão, para dar a sustentabilidade ao processo. Desse modo, faz-se necessário estabelecer uma governança no sentido de que todos os atores envolvidos tenham uma única visão do desenvolvimento e que compartilham seus recursos humanos, físicos e estruturais na definição de seus objetivos.

Para a sustentabilidade de uma ADR's é preciso uma compreensão profunda dos problemas e potenciais de uma respectiva área geográfica; habilidade de trabalhar conjuntamente; autonomia para tomar decisões e o reconhecimento do papel de uma intervenção concreta e operacional da região.

Os principais impasses encontrados na implantação estão relacionados ao processo de articulação dos atores envolvidos; a definição dos papéis das instituições envolvidas; a disseminação das informações na região; a abordagem de formação de parcerias das

entidades; a intervenção pública e a falta de continuidade dessas instituições, na continuidade dos projetos; a subreposição de papéis dos atores envolvidos e a escassez de recursos financeiros.

No entanto, as políticas de desenvolvimento de uma região devem estar associadas a um processo de mobilização e de articulação, para que os mecanismos de gestão possam desempenhar bem as ações políticas e sócio-econômicas inerentes ao processo.

CAPÍTULO 7 - METODOLOGIA

Nesse capítulo serão discutidos os procedimentos metodológicos do projeto de pesquisa,

7.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Formular um problema consiste em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível (RUDIO *apud* LAKATOS; MARCONI, 2000, p.139).

No Estado de Santa Catarina, existem modelos, programas e mecanismos direcionados à promoção do desenvolvimento regional sustentável, que foram desenvolvidos por diversas instituições e que muitos deles fazem parte de uma política nacional, estadual e até municipal, para a promoção da competitividade.

Faz-se necessário estabelecer critérios que garantam essa sustentabilidade da rede de desenvolvimento regional, por meio de governança.

No entanto, faltam estudos na literatura que consolidem o conceito de governança e os seus critérios. Portanto, é importante considerar algumas ações para iniciar o trabalho de pesquisa, como:

- consolidação dos conceitos referente aos mecanismos de desenvolvimento (redes, clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento), através do estado da arte
- avaliação dos critérios propostos de governança em redes de desenvolvimento regional, a partir da percepção dos pesquisadores e especialistas brasileiros envolvidos no tema; e
- levantamento, análise e verificação da presença e importância dos critérios de governança presentes na rede de desenvolvimento de Santa Catarina, articulado pelas Agências de Desenvolvimento Regional de Lages, Grande Florianópolis, Videira e Chapecó, através das experiências de implantação e operacionalização por parte de seus superintendentes.

7.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Os capítulos que antecederam a este capítulo propiciaram um levantamento teórico dos principais conceitos que serviram de base para a sustentação da pesquisa¹⁴ a ser desenvolvida ao longo desta tese. De acordo com Lakatos e Marconi (2000), quando uma pesquisa é fundamentada na teoria, ela tem maior probabilidade de apresentar uma contribuição importante ao conhecimento científico.

7.2.1 Método de investigação da pesquisa

O método de pesquisa a ser apresentado é um estudo de caso com abordagem qualitativa, pois segundo Van Maanen (*apud* SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 71) é considerada como:

uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a freqüência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural do mundo social.

A pesquisa qualitativa tem como características: a observação dos fatos pelo pesquisador sob a ótica de alguém interno à organização; a busca pela compreensão do contexto de determinada situação; a ênfase no processo dos acontecimentos e o emprego de mais de uma fonte de dados (BRYMAN *apud* ORSSATTO, 2002, p. 103).

A abordagem qualitativa, além oferecer descrições ricas sobre a realidade específica, ajuda o pesquisador a superar as concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo assim a base para as descrições e explicações muito ricas dos diversos conceitos, ajudando o pesquisador a ir além das concepções iniciais e a gerar ou revisar suas estruturas teóricas. (MILES; HUBEMAN *apud* CÂNDIDO, 2001).

O principal objetivo do estudo de caso é consolidar e verificar a relevância dos critério de governança no processo de articulação nas redes de desenvolvimento, promovidos pelas Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, através, num primeiro momento da participação de alguns pesquisadores e especialistas, a respeito da análise dos critérios

¹⁴ Pesquisa é o esforço dirigido para a aquisição de um determinado conhecimento, que propicia a solução de problemas teóricos, práticos e/ou operativos mesmo quando situados no contexto do dia-a-dia do homem. Uma pesquisa se caracteriza pela presença de atos sistemáticos e intensivos que visam à descoberta e à interpretação de fenômenos da realidade. (BARROS; LEHFELD *apud* RAUEN, 2002, p. 47).

identificados na revisão da literatura e propostos nesse estudo e , num segundo momento, da realização de entrevistas com os superintendentes das Agências de Desenvolvimento Regionais de Santa Catarina (Chapecó, Videira, Grande Florianópolis e Lages) escolhidas como amostra da pesquisa.

De acordo com Yin (1989), um estudo de caso é uma inquirição empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real cujos limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas. É um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, faz-se necessário o estabelecimento de regras e procedimentos. Este conjunto de regras e de procedimentos é o que YIN (1989) chama de protocolo, responsável pela formulação dos procedimentos do estudo de caso.

7.2.2 Protocolo do estudo de caso

O protocolo contém os procedimentos e as regras que devem ser seguidas no uso do instrumento de pesquisa a ser analisado.

7.2.2.1 Visão geral do projeto

Consiste nas principais questões que estão sendo investigadas e as leituras relevantes sobre as questões. Portanto, essa tese está dividida em 03 etapas, conforme a figura 39.

A **primeira etapa** (análise documental) consiste na contextualização do tema abordado, por meio de uma extensa revisão bibliográfica, com o intuito de analisar com mais propriedade, os principais conceitos relacionados ao tema para a identificação dos critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento.

A **segunda fase**, refere-se a definição de metodologia a ser utilizada e a análise por parte dos pesquisadores e especialistas brasileiros, a respeito dos critérios identificados, conforme o capítulo seguinte.

A **terceira fase**, é caracterizada pelo estudo de caso à respeito da relevância dos critérios de governança no processo de articulação nas redes de desenvolvimento, promovidos

pelas Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. Portanto foram entrevistados os gestores das 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado.

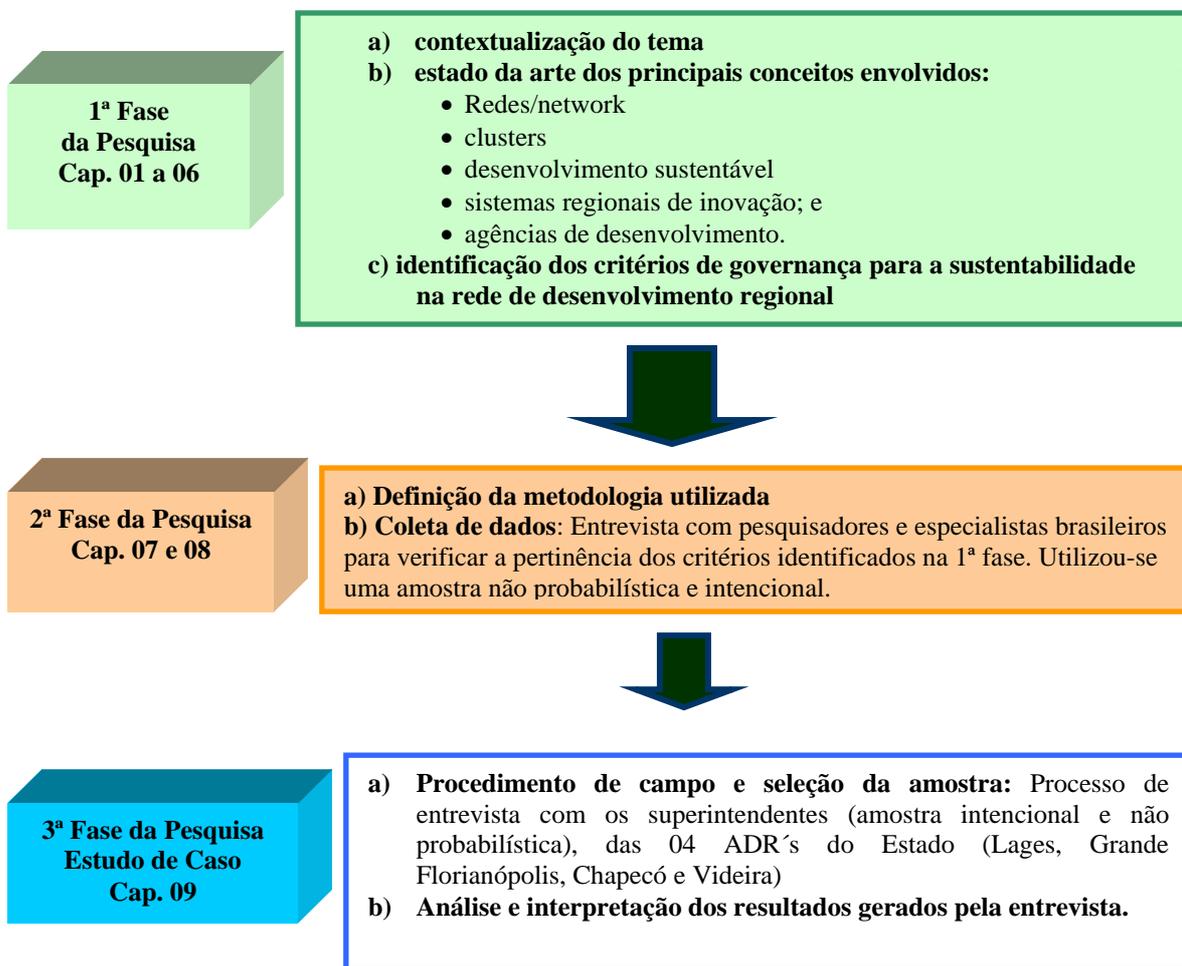


Figura 38: Estruturação da pesquisa.

Fonte: o autor.

7.2.2.2 Procedimento de campo

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados através de instrumentos como:

- análise documental e bibliográfica (**1ª fase da pesquisa**): essa fase foi caracterizada principalmente pelo levantamento de dados e informações, através de documentos pessoais, meio eletrônico, livros, periódicos, entrevistas, teses e dissertações disponíveis nos mais diversos tipos de arquivos públicos e particulares e em bibliotecas virtuais ou não. Foram pesquisados vários autores de diversos países como: Grã-Bretanha, Austrália, Itália, Espanha, Brasil, Suíça, Portugal, Estados Unidos, dentre outros. Essa fase da pesquisa exigiu 02 (dois) anos de dedicação, pois não havia

na literatura uma consolidação dos critérios de governança, nem dos mecanismos de desenvolvimento referentes a pesquisa. A respeito de agências de desenvolvimento, na literatura brasileira o assunto é bastante escasso, em virtude desse mecanismo estar sendo implantado como experiência “piloto” em Santa Catarina. O que faltam são relatórios e estudos mais detalhados a respeito do assunto. O acesso à diversas bases de dados como de pesquisa documental e bibliográfica serviu de base para a construção e o embasamento teórico necessário, para a identificação dos critérios de governança, para ser discutido e analisado na segunda etapa;

- **questionário (2ª fase da pesquisa):** partindo de uma amostra não probabilística, foram escolhidos intencionalmente 32 (trinta e dois) pesquisadores¹⁵ e especialistas brasileiros (Apêndice A) por estarem diretamente envolvidos com o tema proposto na tese. O envolvimento desses especialistas e pesquisadores, nesta etapa teve como objetivo de verificar e discutir a pertinência dos critérios de governança. Para isso, foi aplicado dois questionários, sendo que, o primeiro questionário (Apêndice B) relacionado com as diretrizes de governança e o segundo questionário (Apêndice C) relacionado com as ações de governança. Utilizou-se para os dois questionários a escala de Likert (concordo totalmente; concordo parcialmente, neutro/indeciso; discordo parcialmente, discordo totalmente). Os questionários foram enviados por email no período compreendido de maio a junho de 2004. As contribuições dos pesquisadores e especialistas envolvidos foram muito importantes para pré-testar o questionário e fundamentalmente validar os critérios propostos;
- **entrevista estruturada (3ª fase da pesquisa):** com a discussão e a verificação dos critérios de governança por parte dos pesquisadores e especialistas no assunto (Cap. 08), os critérios foram consolidados e então partiu-se para entrevistas a fim de verificar sua relevância no processo de articulação das agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Cap. 09). As ADR's foram escolhidas intencionalmente e sugeridas pelo Instituto Euvald Lodi (IEL), que é o responsável pela coordenação do Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial (PCDRS). Esse programa tem como objetivo principal a promoção do desenvolvimento econômico e social de municípios e pólos regionais no Estado de Santa Catarina, através da articulação pelo SEBRAE, Governo do Estado e FORUMCAT, além da implantação de agências desenvolvimento no Estado. As entrevistas aconteceram no período de

¹⁵ Currículo detalhado pode ser obtido através do CNPQ pelo endereço: <http://lattes.cnpq.br>.

setembro a outubro de 2004, nos municípios correspondente à cada ADR e foram entrevistados os superintendentes das 04 (quatro) ADR's em função da experiências de implantação e operacionalização das ADR's no Estado de Santa Catarina.

- observação: o autor participou previamente no processo de desenvolvimento como técnico de desenvolvimento do Banco Regional do Extremo Sul (BRDE) na formulação de políticas e projetos voltados ao desenvolvimento; como pesquisador na área relacionado ao tema por um grupo de pesquisa multidisciplinar e pela experiência adquirida, numa viagem à Itália e Espanha em maio de 2002, tendo a oportunidade de estabelecer contatos com as agências de Desenvolvimento e as Universidades de Bologna, Ferrara, na Itália, e Alicante, na Espanha.

7.2.2.3 Construção do instrumento de coleta de dados

A preparação para coleta de dados pode ser complexa e difícil. Se as questões não estiverem bem definidas (definição do problema em estudo e o projeto do estudo de caso) tudo terá que voltar ao início. Bom preparo começa com habilidades adequadas por parte do investigador do estudo de caso. Estas habilidades têm raramente sido objeto de atenção no passado, algumas ainda são críticas e podem ser aprendidas ou praticadas (YIN, 1989).

Um questionário bem elaborado serve de base para auxiliar a entrevista, pois é o instrumento mais utilizado para o levantamento das informações necessárias, sendo que deve-se observar as seguintes questões: que a pergunta deve ser clara; que deve-se evitar qualquer jargão ou linguagem especializada; que não se deve fazer duas perguntas em um item; e procure evitar perguntas direcionais.

A construção do instrumento de coleta de dados iniciou-se pela identificação na literatura dos critérios de governança, presentes nos mecanismos de desenvolvimento verificados (redes, clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento). Dessa forma, os critérios de governança identificados foram 68 (sessenta e oito), agrupados em quatro constructos: valores, políticas e ações, características do ambiente e mecanismos e serão discutidos no próximo capítulo.

Uma vez identificados os critérios decorrentes da revisão de literatura, elaborou-se os questionários com os mesmos, utilizando a escala Likert de 1 a 5 (discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro/indeciso, concordo parcialmente e concordo totalmente), além

de um campo para as devidas observações dos critérios e este foi enviado aos pesquisadores e especialistas brasileiros da área. O resultado dessa etapa foi a consolidação dos critérios em 58 (cinquenta e oito) e o questionário resultante serviu de base para as entrevistas.

Assim, foi apresentado aos entrevistados um questionário com os 58 (cinquenta e oito) critérios agrupados nos conhecimentos citados e avaliados através de uma escala Likert de 1 a 5 (sem importância, pouca importância, indiferente, importante e muito importante). O objetivo era apenas, a atribuição de valor para esses critérios de governança, conforme demonstrado no capítulo 9. As entrevistas foram realizadas com os superintendentes das 04 (quatro) ADR's do Estado de Santa Catarina já citadas.

7.2.2.4 Análise dos dados coletados

Para essa pesquisa, utilizou-se técnicas quantitativas e qualitativas. Os dados foram interpretados com base nas observações oriundas dos pesquisadores e especialistas na área (2ª etapa), das experiências dos gestores das ADR's (3ª etapa) e da experiência do pesquisador nessa área de atuação, como técnico de desenvolvimento do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul).

A análise quantitativa, foi realizada em decorrência das respostas obtidas da escala Likert relacionada aos questionários aplicados na 2ª etapa com os pesquisadores e especialistas da área e devidamente tabulados (Apêndices D e E). Já a análise dos dados quantitativa da 3ª etapa, foi em decorrência do grau de importância dos critérios de governança no processo de articulação para o desenvolvimento da região.

A análise qualitativa possibilitou ricas contribuições dos pesquisadores, especialistas (através das observações realizadas no campo específico) e gestores das ADR's (por meio dos relatos relativos as entrevistas realizadas) à respeito da realidade específica de Santa Catarina, ajudando a superar as concepções iniciais, de forma a sustentar as descrições, explicações e conclusões do tema proposto.

A análise dos dados coletados referente as pesquisas realizadas, serão apresentados nos capítulos 08 (critérios de governança para a sustentabilidade na rede) e 09 (análise dos critérios de governança na experiência em Santa Catarina).

7.2.3 Síntese dos conceitos relacionados à tese

De modo a dar uma maior sustentação e embasamento para a tese, facilitando assim a compreensão a respeito dos critérios de sustentabilidade da governança na rede, foi elaborado um quadro referente aos principais conceitos relacionados a: redes, clusters, sistemas regionais de inovação, desenvolvimento, agência de desenvolvimento, competitividade, governança, confiança e sustentabilidade, conforme o quadro 37:

Definições	Conceitos	Autores	Palavras Chaves
Redes - Networking	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 estas possam ser compartilhadas por meio de relacionamentos e entrelaçamentos, permitindo ocorrer trocas e uma sinergia constante entre os nós, de forma a buscar a sustentabilidade e a alavancagem competitiva, promovendo o desenvolvimento local, regional ou nacional.	Ambramovay (2000); Loiola e Moura (<i>apud</i> CÂNDIDO, 2001); Machado e Machado (1999); Tretyak (2001); Hakanssom (2001); Castells (2001); Achrol e Kotler (<i>apud</i> CÂNDIDO, 2001); Ramu e Astley (<i>apud</i> KOLEVA; THRANE; MOURISTSEN, 2002); Junqueira (<i>apud</i> MINHOTO; MARTINS, 2001); Lipnack e Stamps (1996); Abreu e Goedert (1999).	Interações industriais Fluxos constantes e contínuos Compartilhamento Relacionamento e entrelaçamento Trocas
Cluster	é um agrupamento geograficamente localizado, formado por empresas que desenvolvem atividades especializadas, mantendo um canal permanente para as transações de negócios.	Menzies (2002); Dias e Pedrozo (2001); Barboza (1998); Haddad (1998) (<i>apud</i> DIAS; PEDROZO, 2001); Pereira (1998); Theo e Hertong (1998) (<i>apud</i> ERDC, 2003); Porter (1999); Rosenfeld (1997)	Agrupamento localizado Atividades especializadas
Sistemas Regionais de Inovação	mecanismo essencial para a formação e o incentivo das políticas de desenvolvimento de uma determinada região, que permitem a potencialização competitiva, com base em ações econômicas produtivas, sociais e tecnológicas, através do processo de sustentabilidade das relações sociais, dos diversos atores envolvidos, capaz de gerar, difundir e adaptar as inovações tecnológicas existentes.	Metcalfe (<i>apud</i> CORTEZO, 2003); Freeman (1987) (<i>apud</i> MONTEIRO e MORRIS, 2000); Almeida (2003); Jiménez (2002); Cooke (<i>apud</i> MARTINS, 1999); Carlson e Stankiewicz (1993); Lundvall (1992) e Observatório Europeu (2002) e Roese (2003).	Potencialização competitiva; ações produtivas, sociais e tecnológicas; Relações sociais; Difusão, geração e adaptação da inovação

(continua)

(continuação)

Definições	Conceitos	Autores	Palavras Chaves
Agências de Desenvolvimento Regional	estruturas formalizadas cujo objetivo é: promover a região; encorajar a inovação; desenvolver políticas de marketing, o desenvolvimento de competências regionais, por meio de interações sociais dos agentes locais e/ou regionais.	Eurada (1999); Formez (2001); Casaroto Filho e Soares (2001); Pereira (2002).	Estrutura formal; Promover a região; Interação social dos agentes Sinergia dos agentes locais e/ou regionais
Governança	um marco de ação para a política regional, que visa a integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente e mecanismos, para o desenvolvimento de ações cooperativadas entre os setores públicos e privado, mecanismos coletivos de decisões à respeito das inversões e, instrumentos de políticas de diferentes áreas promotores do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional.	Eurada (2001); Doerr e Powell; Amim; Healey <i>apud</i> LAGENDIJK, 2003); e Giddes; Powel e Smith; Williamson (<i>apud</i> ALVAREZ, SILVA e PROENÇA, 2002); OCDE (1991).	Integração de forças Sinergia territorial Ações cooperativas Mecanismos coletivos de decisões Competitividade regional
Desenvolvimento	ações políticas efetivas por parte dos <i>policy makers/networks</i> , de modo a investir em políticas direcionadas para a inovação e principalmente na formação de um tecido social, denominado capital social.	Tijiboy (1993); Ramirez (2001); Cepal (<i>apud</i> JIMÉNEZ, 2002); Garofoli (2003); Brito (1997); Helmsing (2001)	Formação de políticas públicas tecido social (capital social)
Competitividade	capacidade para responder eficazmente aos mercados e à competição global, a existência de mecanismos de livre concorrência a sua sustentabilidade e a sua capacidade em contribuir para a melhoria dos níveis de vida da população. Ou capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supra nacionais tem de gerar, quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento e de emprego relativamente elevados [...] a competitividade implica não só um modelo de concorrência orientado para a eficácia econômica mas também para a sustentabilidade ecológica e para a coesão social.	Souza e Mateus (<i>apud</i> ALMEIDA, 2003); Hamel (<i>apud</i> SANTA RITA; SBRAGIA, 2003); Maskell e Malmberg (1995) (<i>apud</i> BANDEIRA, 2000); Stamer (2003).	Competição global; Sustentabilidade ecológica; Melhoria dos níveis de vida; Coesão social

(continua)

(continuação)

Definições	Conceitos	Autores	Palavras Chaves
Confiança	Refere-se a credibilidade nas pessoas, grupos ou empresas através da aceitação espontânea, do dever de outro parceiro, grupos ou empresas de modo a reconhecer e proteger seus direitos e interesses de todos engajados na aliança.	Baker (2002); Amato (2003); Hosmer (<i>apud</i> SMITH, 2003).	Credibilidade; Aceitação espontânea; Proteção dos direitos Aliança
Sustentabilidade	formas utilizadas para conseguir a sustentabilidade de alguns aspectos do desenvolvimento ou produzir alguns recursos necessários ao desenvolvimento. Manter em existência, prolongar.	http://www.ibam.org.br/urbanos/assunto2/blt6_int.htm Bossel (<i>apud</i> BELLEN,2002).	Manter existência; Produção de recursos
Redes de desenvolvimento	Uma rede constituída pelos mecanismos que promovem o desenvolvimento de uma região como clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento, por meio de interações sócias e relacionamentos		Mecanismos de desenvolvimento Relacionamentos Interação social

Quadro 32: Síntese dos principais conceitos envolvidos na tese

Fonte: o autor

CAPÍTULO 8 - OS CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE NA REDE

Neste capítulo será analisado através da revisão na literatura, os principais critérios que norteiam a governança na rede, garantindo desta forma, a sua sustentabilidade.

8.1 PONTOS FUNDAMENTAIS DA GOVERNANÇA

A noção de governança surgiu em decorrência de uma análise de crise da governabilidade¹⁶, ocorrida pela diminuição de eficácia e eficiência da ação pública e pela falta de capacidade para responder as demandas provenientes da sociedade que por sua vez é complexa e dinâmica (CAMARGO, 1999, p.11).

O papel fundamental de governança na visão de Milani (1999, p.106) seria o de *“promover as transformações e novas regulações no nível imposto pelas dificuldades criadas (subsidiariedade) em termos de recursos, direitos, capacidades da sociedade em geral [...] para o estabelecimento e o apoio a valores, cultura e costumes democráticos”*.

A governança também pode ser considerado como:

um processo contínuo pelo qual os interesses em conflito estão regulados e a cooperação pode ser resolvida. 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. (OUR GLOBAL NEIGHBOURHOOD *apud* MILANI, 1999, p.102).

É necessário ressaltar, que governança transcende o conceito de governo, pois engloba mecanismos de controle, muitos dos quais fora dos limites territoriais e jurisdicionais. Além disso incorpora subsistemas formados por grupos sociais, partes integrantes do processo, e que podem controlar o ambiente como um todo, ou parte dele.

Em função do levantamento bibliográfico a respeito de governança apresentado nos capítulos que antecederam a essa análise, adota-se para o trabalho, o conceito de governança

¹⁶ Governabilidade diz respeito às condições sistêmicas, mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma dada sociedade, tais como as características do sistema político, a forma de Governo (parlamentarismo ou presidencialismo), as relações entre os poderes (maior ou menor assimetria, por exemplo), os sistemas partidários (pluripartidarismo ou bipartidarismo), o sistema de intermediação de interesses (corporativista ou pluralista), entre outras (DINIZ *apud* BENTO, 2002, p.80).

como sendo: um marco de ação para a política regional, que visa a integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente, mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativadas entre os setores públicos e privado, mecanismos coletivos de decisões à respeito das inversões e instrumentos de políticas de diferentes áreas promotores do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional (DOERR, 1994; AMIM, 1995; HEALEY, 1997 *apud* LAGENDIJK, 1998; (EURADA, 2001; GIDDES, 1984; POWELL; SMITH, 1994; WILLIAMSON *apud* ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2000 e OCDE, 1999).

A governança em rede de desenvolvimento é fundamental para estimular um crescimento sustentável, de modo a assegurar que os recursos sejam usados de maneira efetiva tornando a rede mais competitiva e com relações melhores com os atores e *stakeholders*, aumentando o nível de confiança existentes entre os mesmos.

8.2 CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE NA REDE DE DESENVOLVIMENTO

Para manter a governança de maneira mais efetiva, faz-se necessário estabelecer critérios, que permitam uma maior otimização do processo de sustentabilidade da rede de desenvolvimento.

A tipologia representada na figura abaixo, surgiu em função do levantamento extenso do material bibliográfico à respeito dos mecanismos de desenvolvimento destacando-se redes, clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento e que foram abordados nos capítulos que antecederam a este (Cap. 2,3,4,5 e 6).

Os critérios de governança são constituídos por elementos fundamentais que devem ser observados no processo de articulação da rede de desenvolvimento, como: confiança, cooperação, relacionamentos, inovação, disseminação da informação, conhecimento, características econômicas, sociais, geo-políticas, incluindo os mecanismos que compõem a rede de desenvolvimento.

A figura 40, representa graficamente os 04 (quatro) constructos relacionados aos critérios de governança.



Figura 39: Critérios de governança para a sustentabilidade das redes de desenvolvimento

Fonte: o autor

Na análise desse projeto de pesquisa, os critérios de governança são representados por esses constructos, que são:

- a) **valores:** correspondem ao nível de confiança, de cooperação e os relacionamentos entre os nós existentes na rede, em que haja: uma redução dos custos de transação e o acesso a recursos de outros atores à rede. Os valores são construídos a partir das interações interorganizacionais, formalização dos entrelaçamentos, intensidade das relações, e a reciprocidade dos atores envolvidos na rede (ZALESKI NETO, 2000); (ALLAN; JAENSON, 2003);
- b) **políticas e ações:** garantem a estabilidade na rede, através de uma gestão direcionada para a sustentabilidade e a manutenção do *status quo*. As ações poderiam ser

direcionadas para: a promoção da inovação e dos recursos necessários, da disseminação da informação e do conhecimento, da tecnologia, e do suporte necessário para todas as instituições envolvidas no processo (CÂNDIDO, 2001 e TRETAYAK, 2001);

- c) **características do ambiente:** determinam e sustentam a elaboração de um planejamento. Os elementos necessários e que compõem este critério são: o ambiente econômico, sócio-político, tecnológico, geo-político dentre outros (STAMER, 2003); (HAMEL *apud* SANTA RITA; SBRAGIA, 2003); e
- d) **mecanismos para a promoção do desenvolvimento:** abrangem as: redes, clusters, agências de desenvolvimento , sistemas regionais de inovação e demais elementos que promovam o desenvolvimento de uma determinada região.

A partir dos constructos relacionados com base no levantamento da literatura, foram constituídas algumas diretrizes básicas e as ações necessárias (secção 8.2.1 e 8.2.2), para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento.

8.2.1 Diretrizes básicas para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento

O quadro a seguir, refere-se as diretrizes básicas para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento, segundo o levantamento bibliográfico realizado nos capítulos anteriores.

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Elementos constituintes	Diretrizes	Autores	Capítulo Secção
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Cooperação • Relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação; • sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva; • criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede; • definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo; • implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos; • avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos; • verificação e controle da quantidade de membros pertencentes a rede, por falta de mecanismos de gestão principalmente direcionados à disseminação das ações. 	Backer (2002)	2.4
			Humpehery e Schmitz (2002)	3.7.4.1
			Rutshoyba, Allan e Jaensson (2003) e Zaleski Neto (2000)	2.5.6 e 2.9.1
			Smith (2003)	2.9.3
			França (2001)	2.5.2
			Healy (2003)	2.9.1

(continua)

(continuação)

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Elementos constituintes	Diretrizes	Autores	Capítulo Seção
POLÍTICAS E AÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • inovação, • recursos, • disseminação da informação • conhecimento, • tecnologia, • suporte para as instituições envolvidas no processo 	<ul style="list-style-type: none"> • identificação e definição clara dos objetivos, metas e visão; • criação de um canal de comunicação informal e eficiente, que permita a redução do tempo e custos; • elaboração de um plano de trabalho; • manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da interiorização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical); • definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional; • articulação por meio do convencimento e do aprendizado; • remoção dos obstáculos, das restrições e das limitações. 	Koziarski (2003) Smith (2003) Cano (199?) Koziarski (2003) Cândido (2001) Garafoli (2003) Cândido (2001) Abreu e Goedert (1999) Porter (1999) Cândido (2001)	3.5.2 2.9 e 2.10 3.7.4 2.9.1 e 6.3 2.9.1 2.9.1 3.4 e 2.9.1
			CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Econômicas

(continua)

(continuação)

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Elementos constituintes	Diretrizes	Autores	Capítulo Secção
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Sócio-políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • sensibilização de modo a superar as altas expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas; • adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e de uma maior interdependência entre as regiões; • aceitação e reconhecimento do poder. 	<p>Menzies (2002)</p> <p>Suzigan, Garcia e Furtado (2002)</p>	<p>6.1</p> <p>6.4</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Social 	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação; • identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião; • identificação das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento; • disseminação do conhecimento da rede, permitindo assim a identificação e o mapeamento dos processos; • identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas. 	<p>Cândido (2001)</p> <p>Suzigan, Garcia e Furtado (2002)</p> <p>Stamer (2003)</p> <p>Albagli (2001)</p>	<p>2.9.1</p> <p>6.4</p> <p>4.1</p> <p>4.3</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • difusão da informação e do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo; • criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região. 	<p>Albagli (2001)</p> <p>Menzies (2003) e Stamer (2003)</p>	<p>4.3</p> <p>6.1 e 4.1</p>

(continua)

(continuação)

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Elementos constituintes	Diretrizes	Autores	Capítulo Seção			
<p align="center">CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geo Político 	<ul style="list-style-type: none"> • valorização das estruturas sócio-políticas já existentes; • coordenação e a articulação dos esforços, por meio das organizações regionais já existentes; • adoção de uma política direcionada a autonomia regional; • valorização dos atores locais, por meio de entrevistas, • promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua; • constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas; e • inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores. 	<p>Eurada (1999)</p> <p>Cândido (2001)</p> <p>Abreu e Goedert (1999)</p> <p>OCDE (<i>apud</i> BANDEIRA, 2000)</p> <p>Garofoli (2003)</p>	<p>6.4</p> <p>2.9.1</p> <p>5.4.3</p> <p>4.3</p> <p>6.3</p>			
			<p align="center">MECANISMOS</p>	<p>Sistemas Regionais de Inovação (SRI)</p> <p>Clusters</p> <p>Agências de Desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • familiarização com os conceitos e vantagens dos mecanismos voltados ao desenvolvimento e a promoção da competitividade; • valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado; e • constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade. 	<p>Landabaso, Mounton e (2002)</p> <p>Cândido, Abreu e Goedert (2001)</p>	<p>6.2.1</p> <p>5.4.3</p>

Quadro 33: Diretrizes básicas para a construção do modelo de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento

Fonte: o autor.

8.2.2 Ações para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento

A seguir, apresentam-se algumas das ações necessárias, para garantir a aplicação do modelo de governança, baseado nos critérios de sustentabilidade da rede, facilitando o processo de formação das redes e buscando uma melhor articulação dos mecanismos para a promoção do desenvolvimento.

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Ações	Autores	Capítulo Seção
<p>1. Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mapear as conexões dos nós de modo que sejam identificados seus papéis de cada nós na rede mapeada; • identificar os nós e suas respectivas conexões, sua reciprocidade; seu alcance; e sua estabilidade; • definir os papéis dos nós, e a alocação dos recursos necessários; • promover e controlar os fluxos de informações entre os nós; • coordenar o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades e prover o direcionamento das atividades; • capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho; • participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional; • compartilhar, trocar experiências entre os agentes de diferentes regiões. 	Alvarez, Silva e Proença (2002)	2.9.1
		Zaleski Neto(2000)	2.9.1
		Eurada (1999)	6.2
		Casarotto Filho e Pires (2000)	3.5
		Albagli (2001)	4.3
<p>2. Políticas e Ações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • alocar os recursos coletivamente; • criar uma estrutura de indicadores; • estimular a formação de estruturas formais de gestão; • promover soluções através da Tecnologia da Informação (TI); • controlar as habilidades, capacidade inovativas e as inovações tecnológicas; • focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das PME's demais agentes • estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística; 	Eurada (1999)	6.2
		Alvarez, Silva e Proença (2002)	2.9.1
		Doz, Hamel (2000) e Albalgi (2000)	2.8 e 4.3
		Casarotto Filho e Pires (2000)	3.6

(continua)

(continuação)

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Ações	Autores	Capítulo Seção
2. Políticas e Ações	<ul style="list-style-type: none"> • estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local; • estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região; • racionalizar e mobilizar os recursos e as capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos; • promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo; • desenvolver a inteligência econômica e tecnológica; • criar <i>framework</i> institucional, muito mais eficiente usando os fundos públicos e privados para a inovação; • otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais. 	Smith (2003) Kozianski (2003) Albagli (2001) Landabaso e Mouton (2002)	2.9 3.5.4 4.3 5.2.1
3. Características do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores • desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação para preparação • reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central. 	Lemos (2002) Garafoli e Brito (<i>apud</i> BANDEIRA, 2000) Menzies (2002)	5.2.1 4.3 6.1
4. Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais) • apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e de uma estratégia comum; • buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais; e • reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral). 	Garafoli e Brito e Bonelli (<i>apud</i> BANDEIRA, 2000) Alvarez, Silva e Proença (2001) Lemos (2003) Eurada (1999)	4.3 2.9.1 5.2.1 6.3

Quadro 34: Ações necessárias a construção de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento.

Fonte: o autor

8.3 RESULTADOS COLETADOS

O resultado coletado através do processo de verificação/validação dos questionários serviu de base para a adequação e a reafirmação da importância dos critérios levantados na revisão bibliográfica realizada nos capítulos que antecederam a esta etapa. Os resultados obtidos da análise serão apresentados a seguir.

8.3.1 Resultados referentes a 2ª fase da pesquisa

Foram escolhidos intencionalmente nesta etapa **32** (trinta e dois) pesquisadores e especialistas que receberam os questionários (Apêndices B e C) por email, com o objetivo de avaliar os critérios, segundo sua experiência acadêmica e prática no envolvimento do tema proposto, no período de julho a setembro de 2004. Dos 32 pesquisadores envolvidos no processo obteve-se um percentual de retorno de **75%** por parte dos pesquisadores, totalizando **24** (vinte e quatro), sendo que desse total 03 (três) pesquisadores confirmaram o recebimento mas, não responderam as questões, por não se acharem em condições de discutir o assunto, com propriedade e 01 (um) pesquisador remeteu sua contribuição, na forma de descrição apenas dos critérios, não obedecendo a escala Likert pré-definida. Desse modo, efetivamente trabalhou-se com um percentual de **62,5%**, totalizando **20** (vinte) pesquisadores e especialistas.

As sugestões e recomendações provenientes dos pesquisadores e especialistas relacionados ao tema, ajudaram a melhorar a formulação dos critérios de governança averiguadas nas análises.

Os resultados das avaliações e dos questionamentos (pré-teste) dos critérios de governança por parte dos pesquisadores foram:

DIRETRIZES BÁSICAS

A – VALORES

VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.

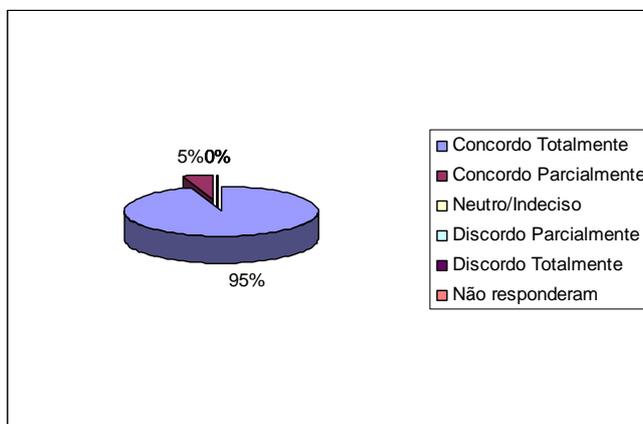


Gráfico 1: VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.

Fonte: o autor

Principais Observações: A principal questão é como desenvolver a confiança, pois o desenvolvimento entre atores regionais se fortalece através da criação de um clima de confiança e de cooperação. O processo de participação ocorrerá, quando as organizações possuírem um conhecimento sobre o seu e o papel assumido por cada organização.

Com a perspectiva que o desenvolvimento deva ser endógeno, o estabelecimento de parcerias para congregar as organizações com um objetivo comum somente ocorrerá com base em um clima de confiança e cooperação.

VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva.

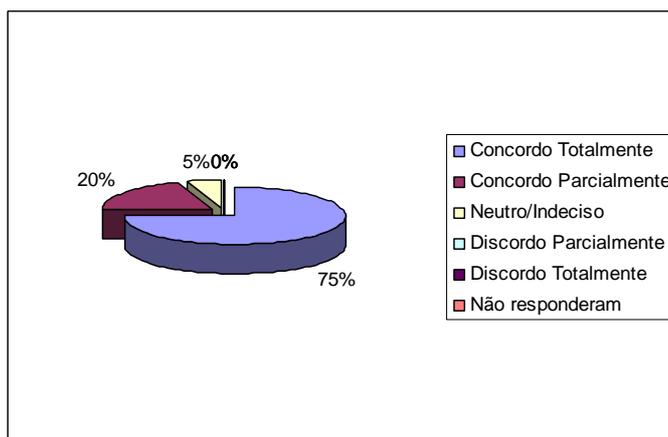


Gráfico 2: VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva.

Fonte: o autor

Principais Observações: Podemos considerar como um dos aspectos mais críticos do processo, através do conceito de coletividade entre pessoas e instituições, pois é necessário o autoconhecimento do ser humano, o conhecimento do outro e o entendimento da própria interação grupal. Este compartilhamento é alcançado na medida que, passa-se da sensibilização para a participação efetiva dos atores no processo. O ponto de reflexão é como transformar isso em ações.

Nova Redação: Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura **que valorize ações conjuntas e outras formas** de obtenção da eficiência coletiva.

VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.

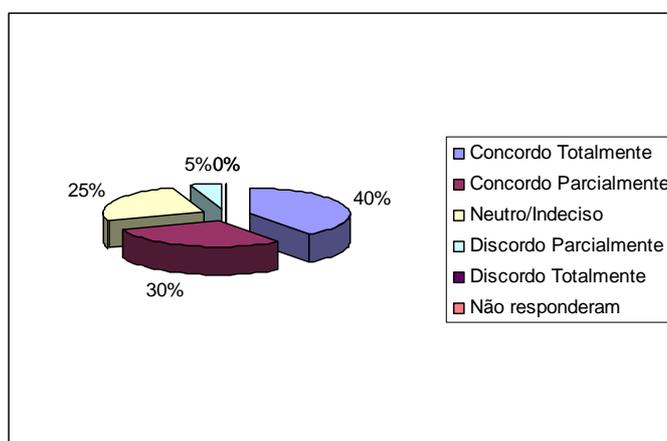


Gráfico 3: VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.

Fonte: o autor

Principais Observações: Deve-se ter cuidado para que todo o processo não adquira conotação político-partidário, mas sim uma conceito de política que emana da própria sociedade (às partes que se sentirem fora da coalizão poderão retirar-se da rede), que não dependa do ciclo dos 4 (quatro) anos, nossos governantes, com exceções, não sabem gerir o processo de desenvolvimento trabalhando com diversidade de opiniões.

As políticas de conscientização dependem mais das instituições locais do que das condições políticas.

VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.

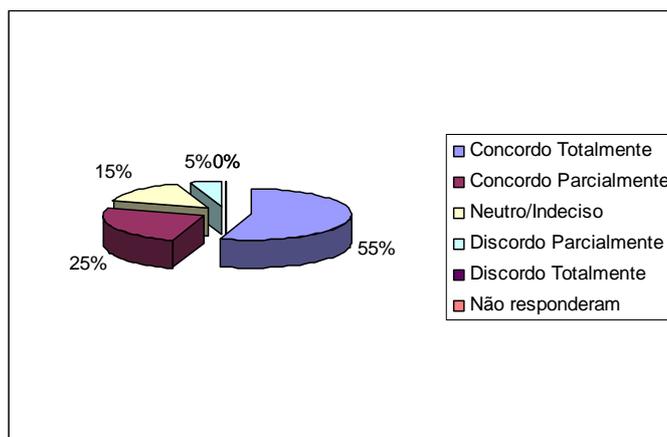


Gráfico 4: VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.

Fonte: o autor

Principais Observações: É um valor importante. É vital que todos conheçam o seu papel e o papel das demais organizações. Não podemos gerar limites à participação dos atores, deve-se gerar mecanismos de gestão, para que quando as fronteiras sejam rompidas aconteçam benefícios e agregação de forças. A relação de longo prazo, poderá gerar "feudos", e desestimular o surgimento de novas organizações.

VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.

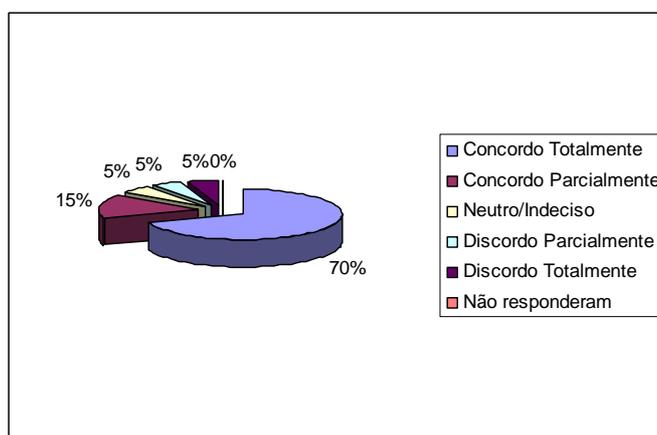


Gráfico 5: VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.

Fonte: o autor

Principais Observações: O desenvolvimento de redes é o principal passo para gerar a complementaridade e a cumplicidade entre as organizações. Quanto mais você trabalhar em rede, melhor será a superação de suas limitações e melhor será o aprendizado. Aprender a aprender, possibilitará a quebra com mais facilidade dos velhos paradigmas.

VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.

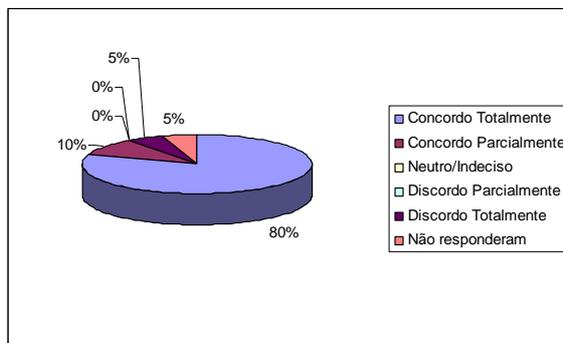


Gráfico 6: VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.

Fonte: o autor

Principais Observações: O processo deve ser constantemente retroalimentado, gerando um clima de melhoria contínua. A falta de planejamento e projetos não permite o monitoramento dos resultados.

Na opinião do pesquisador, existe uma carência técnica na elaboração de projetos, as ações são implementadas de forma amadora. A definição de responsabilidades é fundamental, mas para que isso ocorra torna-se vital determinar um sistema de indicadores de desempenho para auxiliar no desenvolvimento das ações, na quantificação dos produtos gerados em cada organização, a fim de monitorar e corrigir os possíveis erros cometidos e na mensuração real dos ganhos do território.

VR7. Verificação e controle da quantidade de membros pertencentes a rede: por falta de mecanismos de gestão principalmente direcionados à disseminação das ações.

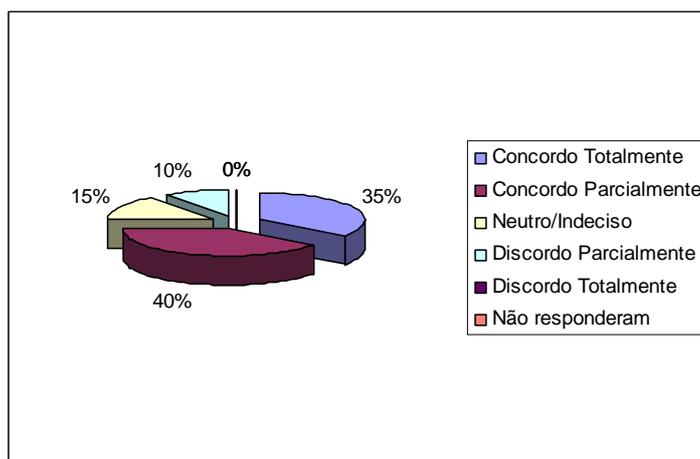


Gráfico 7: VR7. Verificação e controle da quantidade de membros pertencentes a rede: por falta de mecanismos de gestão principalmente direcionados à disseminação das ações.

Fonte: o autor

Principais Observações: Todo esse processo depende da governança. O gerenciamento sobre o funcionamento da rede é fundamental, mas não devemos impor limites quantitativos. As redes devem estar abertas para novas participações, desde que ocorram de forma sistematizada. Deve-se depender muito mais do grau de envolvimento dos atores, do que da quantidade dos atores pertencentes à rede.

Um outro ponto a ser discutido é o como fazer. É uma tarefa delicada, visto que no Brasil na expansão da rede elas tornam-se complexas, e possivelmente não terão a resistência aos incrementos e aos custos de transação.

Nova Redação: Verificação e controle do grau de envolvimento dos membros pertencentes a rede, para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.

B – POLÍTICAS E AÇÕES

PA1. Identificação e definição clara dos objetivos, metas e visão.

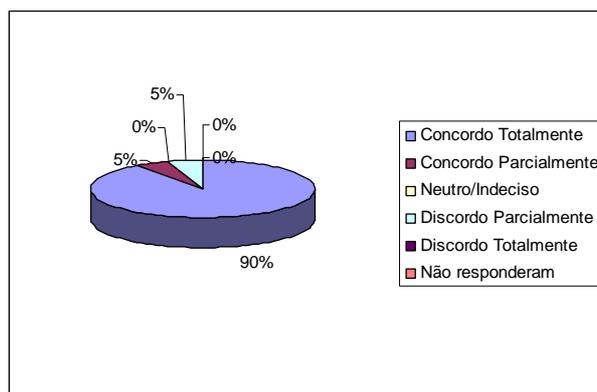


Gráfico 8: PA1. Identificação e definição clara dos objetivos, metas e visão.

Fonte: o autor

Principais Observações: O processo de planejamento estratégico é fundamental para o sucesso das intervenções. A definição clara dos objetivos, metas e visão pode gerar uma mudança de postura por parte dos atores que estão participando negativamente do processo de desenvolvimento.

Nova Redação: Identificação e definição clara dos objetivos, metas e visão pertinentes à rede.

PA2. Criação de um canal de comunicação informal e eficiente, que permita a redução do tempo e custos.

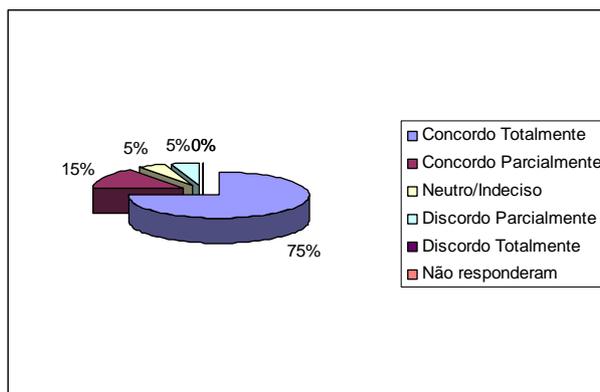


Gráfico 9: PA2. Criação de um canal de comunicação informal e eficiente, que permita a redução do tempo e custos.

Fonte: o autor

Principais Observações: O processo deve ser extremamente objetivo, tendo em vista a falta de tempo dos atores envolvidos. Hoje, o que se busca é a descentralização dos processos com o objetivo de aproximar a comunidade do governo, de modo a melhorar e agilizar o processo de comunicação entre Estado e sociedade, direcionados à promoção das ações para o desenvolvimento do território. O poder público, na opinião do pesquisador, consegue definir o seu papel e atuar sobre as prioridades locais.

Apesar da concordância é interessante observar que os sistemas de informações deveriam ter uma vertente formal.

Nova Redação: Criação de um canal de comunicação **formal** e informal eficiente que permita a redução de tempo e custos.

PA3. Elaboração de um plano de trabalho.

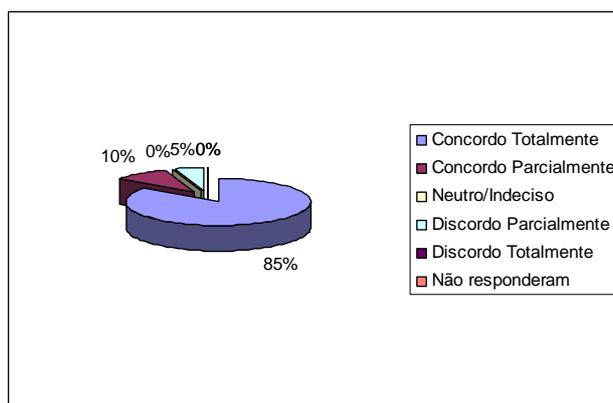


Gráfico 10: PA3. Elaboração de um plano de trabalho.

Fonte: o autor

Principais Observações: O plano de trabalho é fundamental para o controle e a gestão do processo. O plano de trabalho deve ser factível e que não haja limite de ação do Estado aos orçamentos. A presença das redes informais poderá inviabilizar este processo.

PA4. Manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da interiorização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).

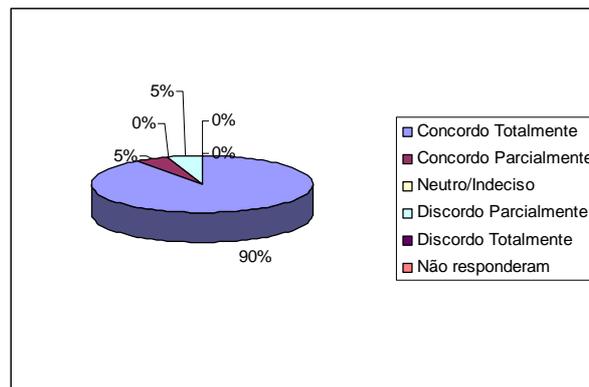


Gráfico 11: PA4. Manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da interiorização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).

Fonte: o autor

Principais Observações: O processo de troca de informações dentro do rede acaba gerando uma série de desgastes. Este papel poderia ser desempenhado pelas instituições de ensino e de pesquisa, como as universidades e as fundações. Um exemplo, é uma incubadora de empresas de tecnologia que poderia estimular o fluxo de informações. Foi recomendado a substituição da palavra interiorização por internalização.

Nova Redação: Manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através **internalização**; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical)

PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.

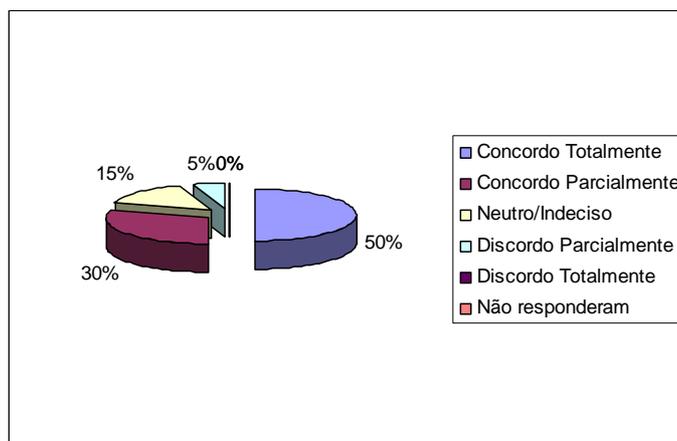


Gráfico 12: PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.

Fonte: o autor

Principais Observações: Segundo a opinião de um pesquisador (discordância), não existem relações diretas entre a arquitetura organizacional e as políticas de desenvolvimento regional. Contudo, no Estado de Santa Catarina, esse processo de forma efetiva e pragmática não está acontecendo, devido a dificuldade na definição da arquitetura. Essa dificuldade tem fundamentação, pela mudança constante dos atores e conseqüentemente existe a mudança das ações e diretrizes políticas.

A arquitetura da rede dependerá do setor de atividades em que opera ela rede, das características técnico-produtivas, da fase do ciclo de vida da rede.

A articulação com as diretrizes de fomento regional, estadual e federal é importante para o conhecimento das políticas de desenvolvimento.

PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.

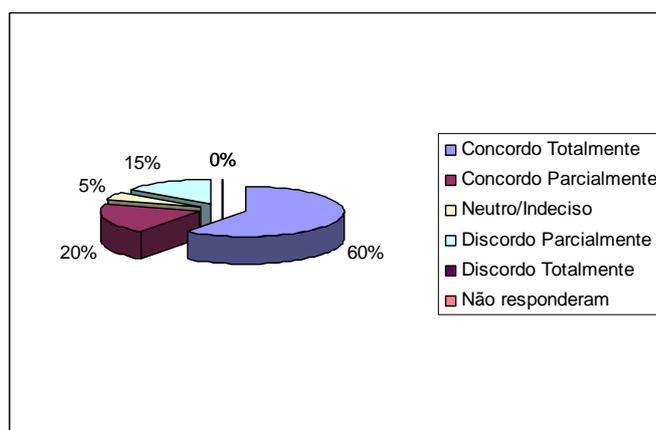


Gráfico 13 : PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.

Fonte: o autor

Principais Observações: Todo o processo de articulação regional deve começar pelo convencimento e pelo aprendizado dos atores envolvidos, e deveria ser obrigatoriamente explicitado. O aprendizado é derivado de "saber fazer em rede".

PA7. Remoção dos obstáculos, das restrições e das limitações.

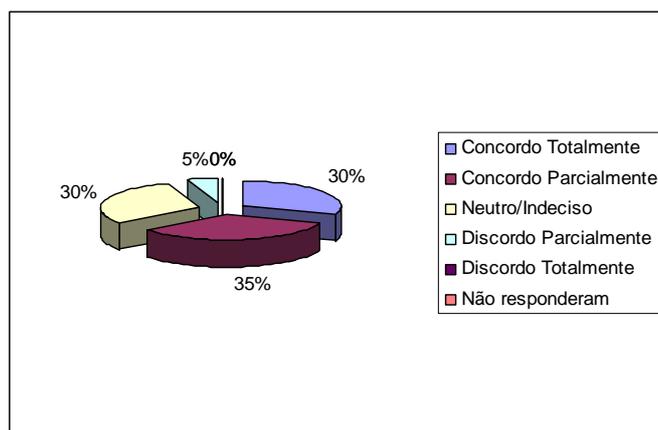


Gráfico 14 : PA7. Remoção dos obstáculos, das restrições e das limitações.

Fonte: o autor

Principais Observações: Tais ações são complexas. O importante é criar mecanismos para gerenciá-las.

Alguns pesquisadores assumiram um posicionamento neutro, por dúvidas ou até mesmo por questionamento tais como: a) como remover obstáculos, restrições ou limitações quando lidamos com novas questões legais?; e b) limite não se impõe, se propõe, o que muitas vezes está fora da alçada dos gestores.

Nova Redação: Pela falta de clareza, questão aberta e de difícil quantificação para ponderação a questão foi retirada.

C- CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.

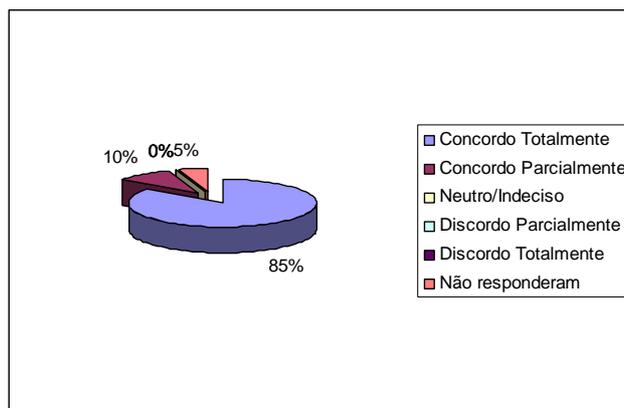


Gráfico 15 : CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.

Fonte: o autor

Principais Observações: Este processo deve ser constantemente realizado, com apoio das estruturas de suporte regionais como: as universidades, os centros tecnológicos e etc..., sendo que a análise deve ser realizada nas suas diversas esferas, pois agregaria valor às atividades dos atores da rede.

Hoje já se fala em "GLOBALIZAÇÃO", ou seja, a dimensão macro incide sobre o local, principalmente nas transformações econômicas, tecnológicas, políticas e culturais. O local deve preservar suas particularidades e gerar alternativas para o seu desenvolvimento com base nas oportunidades locais.

CA2.Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.

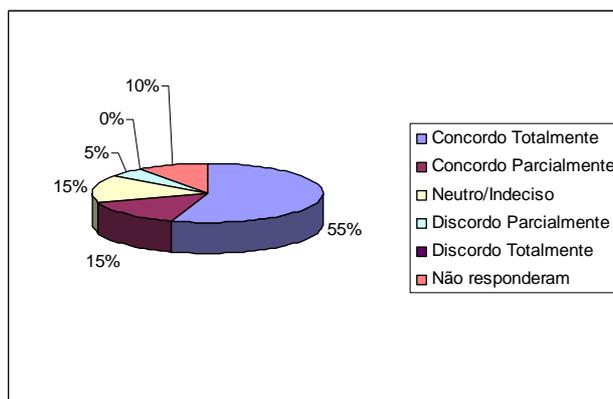


Gráfico 16: CA2.Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.

Fonte: o autor

Principais Observações: Todos os atores envolvidos devem ganhar com sua participação no processo.

Nova Redação: Promoção do desenvolvimento através de uma política ganha-ganha – é relacionada ao item ações e políticas.

CA3 Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.

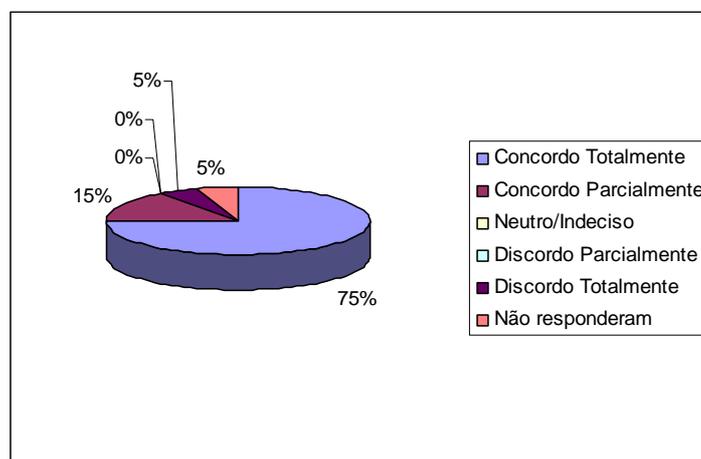


Gráfico 17: CA3 Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.

Fonte: o autor

Principais Observações: Esse critério dependerá do grau de engajamento social dos atores econômicos, pois se não houver vínculos e "senso de pertinência", ficará mais difícil sua implementação.

CA4. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, através de fundos setoriais, e de capital de risco.

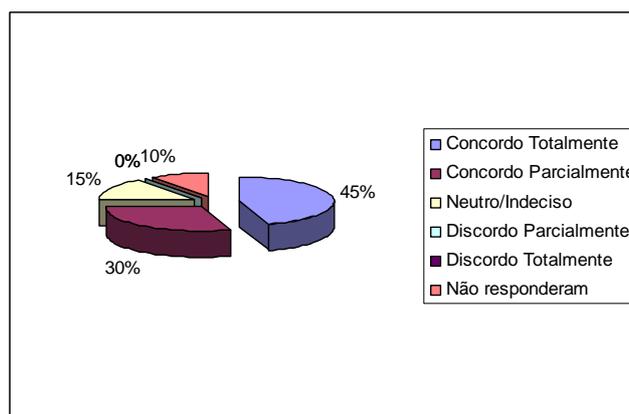


Gráfico 18 : CA4. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, através de fundos setoriais, e de capital de risco.

Fonte: o autor

Principais Observações: A grande maioria dos pesquisadores sugeriam acrescentar outros mecanismos, sendo que estes deveriam dar importância também as micro e pequenas empresas, como promoção ao fomento e ao desenvolvimento.

Nova Redação: Promoção de políticas de investimentos direcionadas **por meio** de: fundos setoriais, capital de risco; e **fontes de recursos específicas ao fomento de MPME's**.

CA5. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.

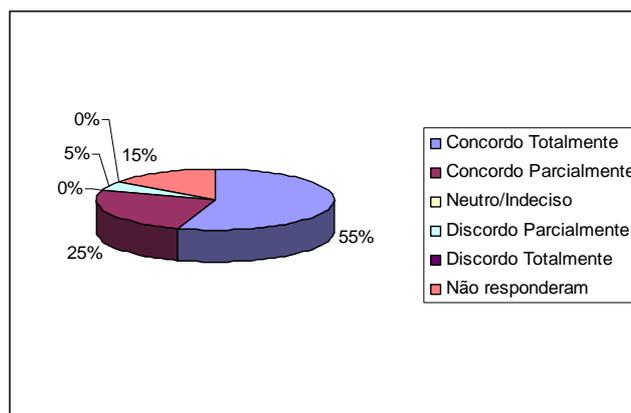


Gráfico 19 : CA5. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.

Fonte: o autor

Principais Observações: Deveria existir um monitoramento constante das mudanças frequentes dos mecanismos regulatórios do governo, pois esses mecanismos devem satisfazer às necessidades locais/regionais.

CA6. Sensibilização de modo a superar as altas expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.

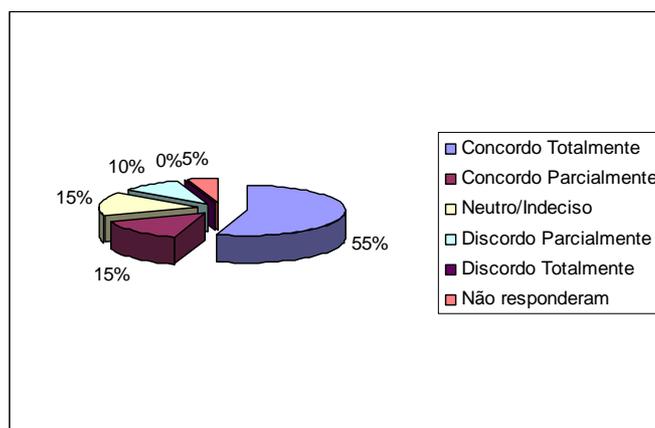


Gráfico 20 : CA6. Sensibilização de modo a superar as altas expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.

Fonte: o autor

Principais Observações: Com frequência, podemos observar que os próprios atores regionais ficam numa posição de expectadores, e não assumem a sua verdadeira função.

Nova Redação: Sensibilização **de modo a evitar** a criação de expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.

CA7. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e de uma maior interdependência entre as regiões.

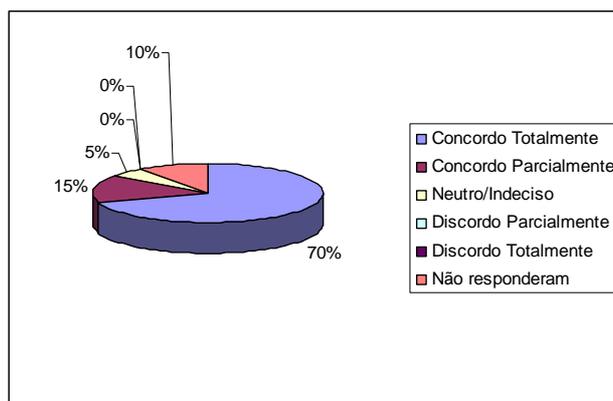


Gráfico 21: CA7 Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e de uma maior interdependência entre as regiões.

Fonte: o autor

Principais Observações: Observa-se em Santa Catarina este movimento com muito mais eficácia, em função das experiências já consolidadas de organização regional.

Além da participação endógena é vital a complementaridade e comprometimento intra e inter regional.

CA8. Aceitação e reconhecimento do poder.

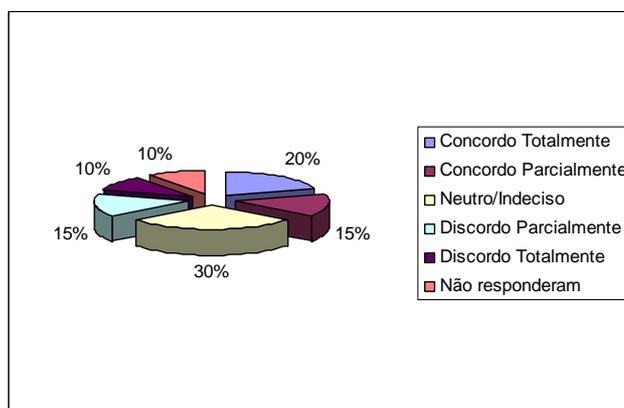


Gráfico 22 : CA8. Aceitação e reconhecimento do poder.

Fonte: o autor

Principais Observações: Este critério gerou questionamentos a respeito de definição clara do que é poder, e que segundo alguns especialistas, poderiam comprometer a próxima etapa, resolveu-se então desconsiderar o critério, para a próxima etapa.

CA9 Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.

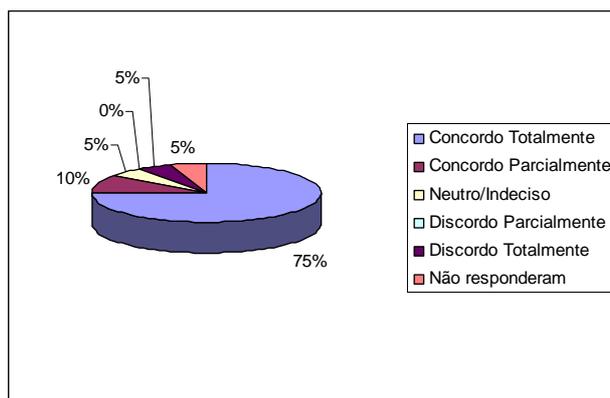


Gráfico 23 : CA9 Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.

Fonte: o autor

Principais Observações: Este processo ocorrerá, se existir respeito, a confiança entre os parceiros e a comunicação entre os atores, portanto, isto deve ser esclarecido desde o início dos trabalhos.

Nova Redação: Apesar da maioria concordar que esse critério pertença as características do ambiente, estamos re-classificando em **políticas e ações**.

CA10. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.

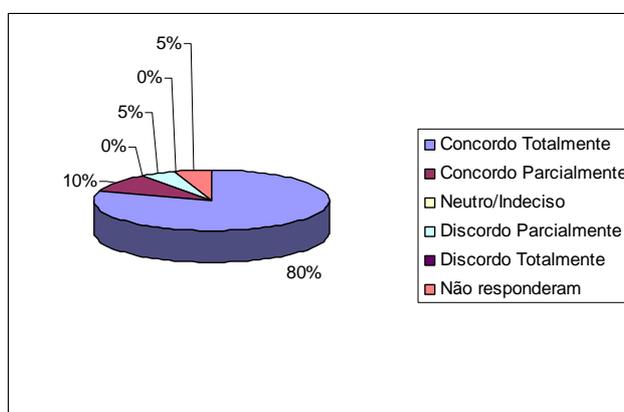


Gráfico 24 : CA10. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.

Fonte: o autor

Principais Observações: Muitas vezes a liderança de maior importância é a informal. É preciso conhecer os *stakeholders* do processo.

CA11. Identificação das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento.

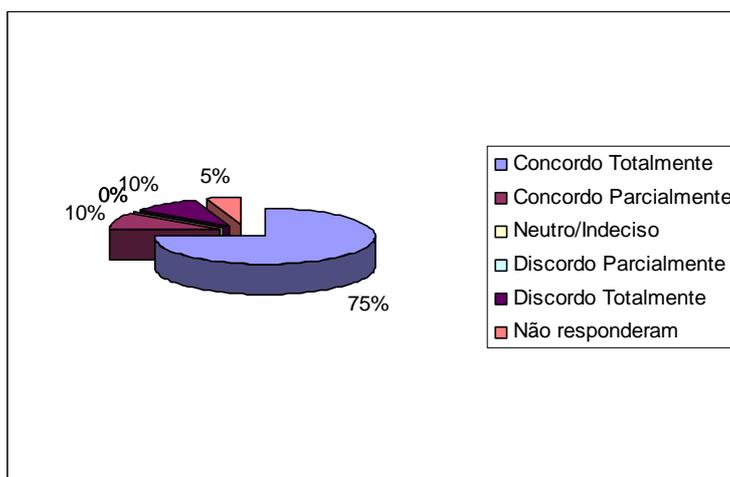


Gráfico 25 : CA11. Identificação das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento.

Fonte: o autor

Principais Observações: Em relação a esse critério, é um processo que pode auxiliar na definição de uma identidade regional e no estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada.

A primeira dimensão, diz respeito a: como e quem fará uma avaliação e a segunda : quem estará funcionalmente adequadamente.

Nova Redação: Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores locais envolvidos levando-se em conta as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões, workshops, dentre outras. Deverá complementar a questão CA19. abaixo.

CA12. Disseminação do conhecimento da rede, permitindo assim a identificação e o mapeamento dos processos.

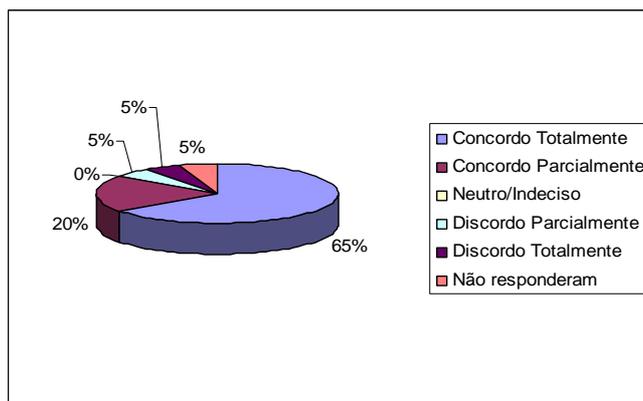


Gráfico 26: CA12. Disseminação do conhecimento da rede, permitindo assim a identificação e o mapeamento dos processos.

Fonte: o autor

Principais Observações: É importante salientar que a disseminação não leva necessariamente a identificação dos processos. Por ser uma questão parecida com a questão 14, estaremos incorporando-a .

Nova Redação: Substituída pela **questão CA14**, abaixo.

CA13. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.

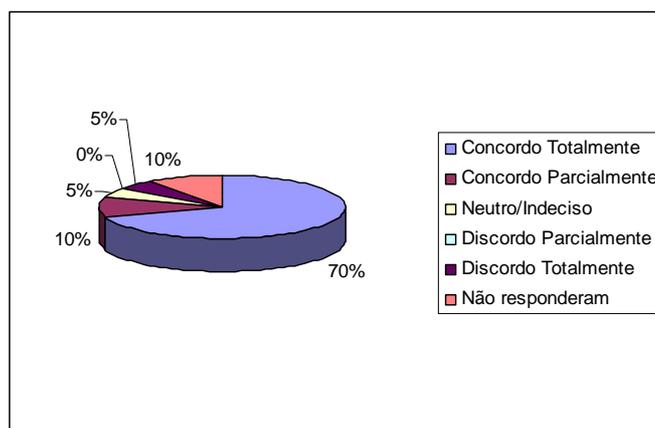


Gráfico 27: CA13. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.

Fonte: o autor

Principais Observações: O estímulo a atitude empreendedora deve ser incentivada, oferecendo ferramentas adequadas para os futuros empresários.

Faz-se necessário levar em conta às vocações regionais, pois é um processo cultural.

CA14. Difusão da informação e do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo.

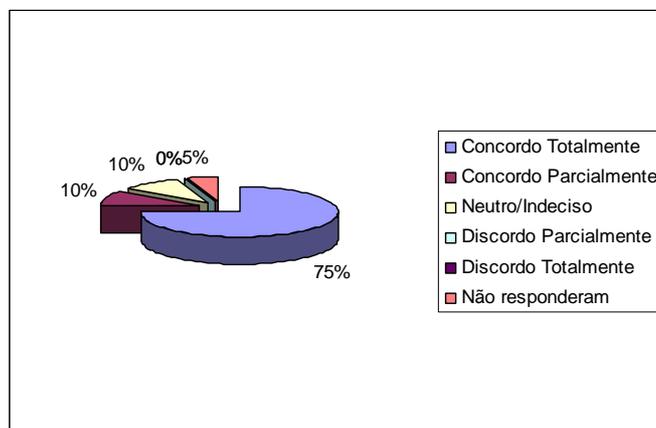


Gráfico 28 : CA14. Difusão da informação e do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo.

Fonte: o autor

Principais Observações: Esta é a maneira com que os clusters e os setores econômicos, poderão ser desenvolver.

Nova Redação: Será acrescida a redação da **questão CA12:** Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento, do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e **a identificação e o mapeamento dos processos.**

CA15. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.

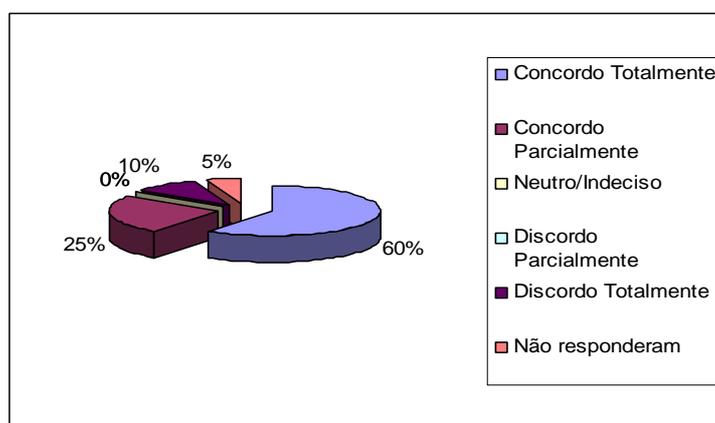


Gráfico 29 : CA15. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.

Fonte: o autor

Principais Observações: As regiões são muito carentes de infra-estrutura. Os profissionais qualificados procuram centros maiores, com melhores oportunidades de desenvolvimento cognitivo e qualidade de vida para si e seus colaterais.

O poder público e o privado devem gerar em parceria, no sentido de criar infra-estruturas adequadas para para manter a qualidade do trabalhador.

CA16. Valorização das estruturas sócio-políticas já existentes.

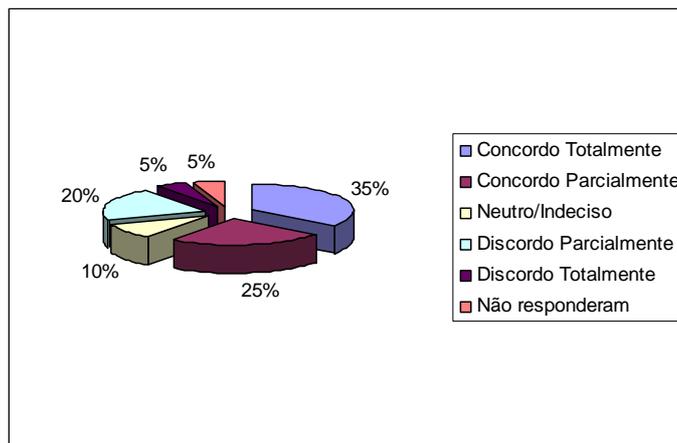


Gráfico 30 : CA16. Valorização das estruturas sócio-políticas já existentes.

Fonte: o autor

Principais Observações: Deve-se buscar as experiências em andamento na região, resgatando o histórico a respeito de relacionamento inter-institucionais em andamento ou já finalizados.

Muitas estruturas catarinenses foram montadas na fase da economia industrial e não se ajustaram ao tempo moderno.

Em função de uma distribuição e algumas dúvidas levantadas. **Esta questão será complementada com a questão CA17.**

CA17. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio das organizações regionais já existentes.

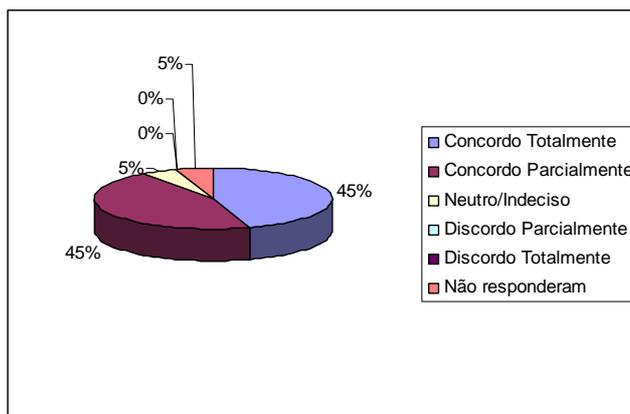


Gráfico 31 : CA17. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio das organizações regionais já existentes.

Fonte: o autor

Principais Observações: Não necessariamente. Em alguns casos pode-se até criar alguma estrutura nova (como uma ADR, ONG, dentre outras). Faz necessário buscar novas lideranças e iniciativas empreendedoras, quando necessário. **Incorporou-se a esse critério então a questão CA16.**

Nova Redação: Valorização das estruturas sócio-políticas já existentes, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes.

CA18. Adoção de uma política direcionada a autonomia regional.

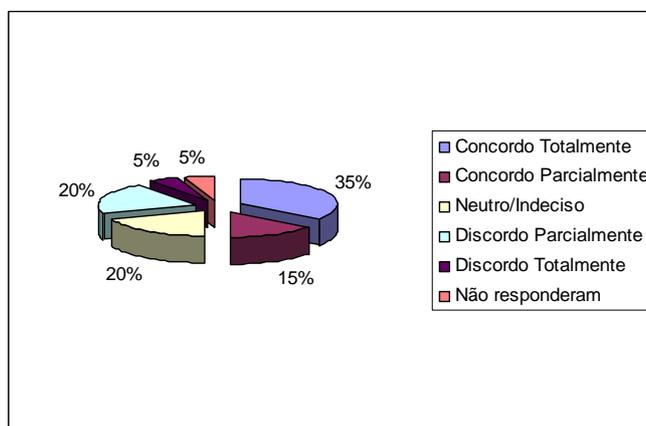


Gráfico 32 : CA18. Adoção de uma política direcionada a autonomia regional.

Fonte: o autor

Principais Observações: A questão é a seguinte: Quem será o articulador dessa política, no âmbito estadual, municipal, regional, empresarial.

Um dos pesquisadores sugeriu a substituição da palavra autonomia (fugindo do caráter de independência) por complementariedade.

Nova Redação: Adoção de uma política direcionada a **complementariedade** regional.

CA19. Valorização dos atores locais, por meio de entrevistas.

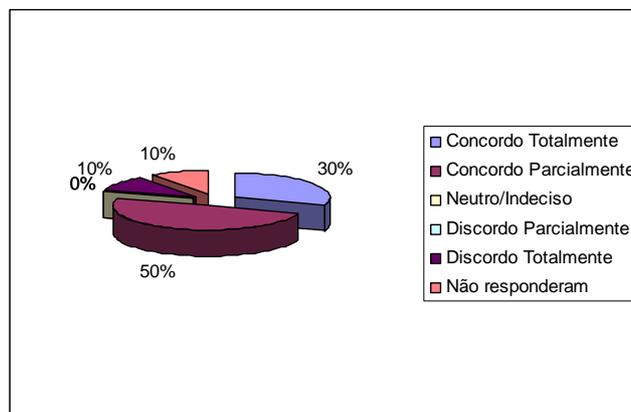


Gráfico 33 : CA19. Valorização dos atores locais, por meio de entrevistas.

Fonte: o autor

Principais Observações: Os atores devem ser valorizados em função de um contexto. A valorização não deve ser somente por meio de entrevistas, mas também por outros mecanismos.

Por esta questão estar diretamente relacionado ao critério 11, **acima resolveu complementar a questão CA11.**

CA20. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.

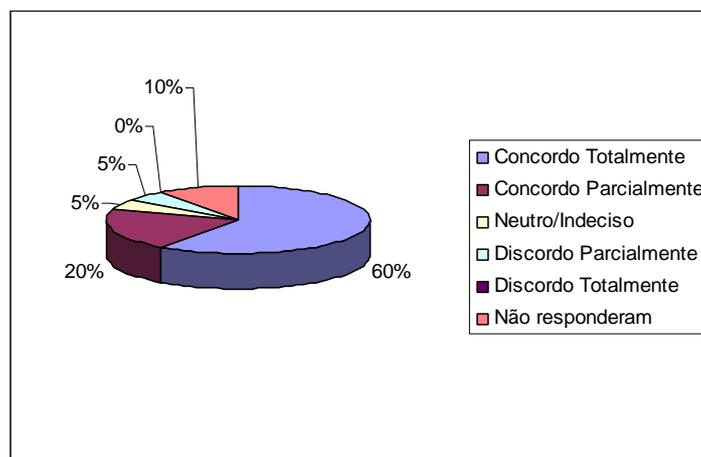


Gráfico 34 : CA20. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.

Fonte: o autor

Principais Observações: Este processo deve ocorrer na fase de inicialização e de sensibilização, A troca de informações e o diálogo é vital para se adquirir confiança.

CA21. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificados.

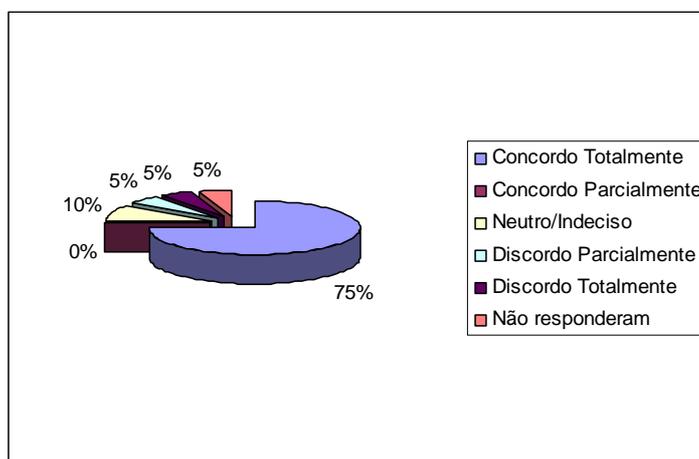


Gráfico 35 : CA21. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificados.

Fonte: o autor

Principais Observações: Um dos principais fatores críticos de sucesso do desenvolvimento de um território, é de conhecer suas competências de modo a aprimorá-las através de de intercâmbios e benchmarking.

CA22. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.

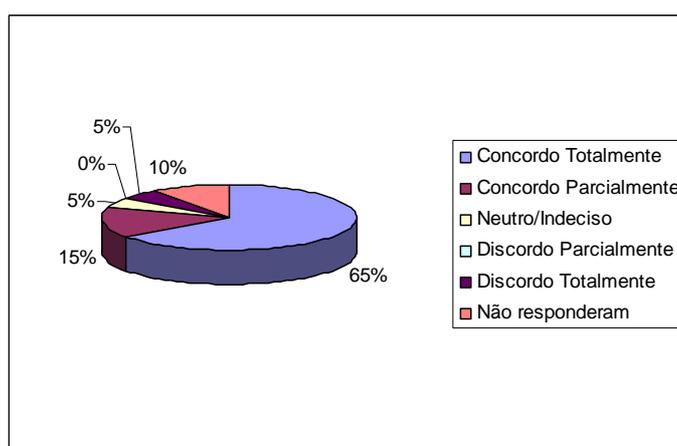


Gráfico 36 : CA22. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.

Fonte: o autor

Principais Observações: Faz-se necessário a abertura dos canais de informações inter-redes.

D– MECANISMOS

MEC1. Familiarização com os conceitos e vantagens dos mecanismos voltados ao desenvolvimento e a promoção da competitividade.

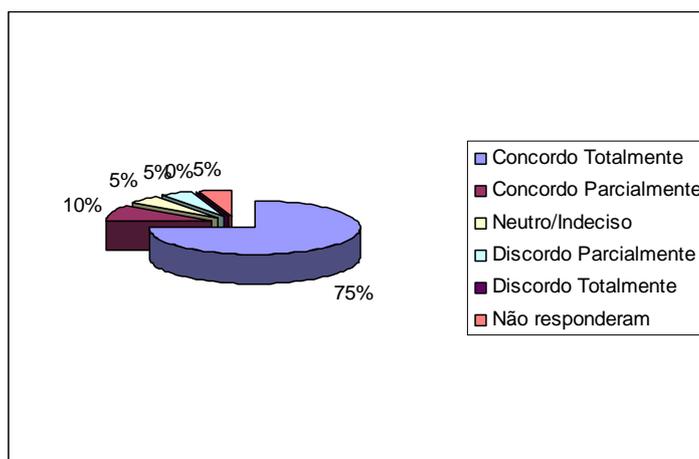


Gráfico 37 : MEC1. Familiarização com os conceitos e vantagens dos mecanismos voltados ao desenvolvimento e a promoção da competitividade.

Fonte: o autor

Principais Observações: O nivelamento conceitual é importante para realizar o planejamento. O envolvimento é necessário, estimulando os atores envolvidos no processo.

Nova Redação: Familiarização com os conceitos **relacionados** e as vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.

MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.

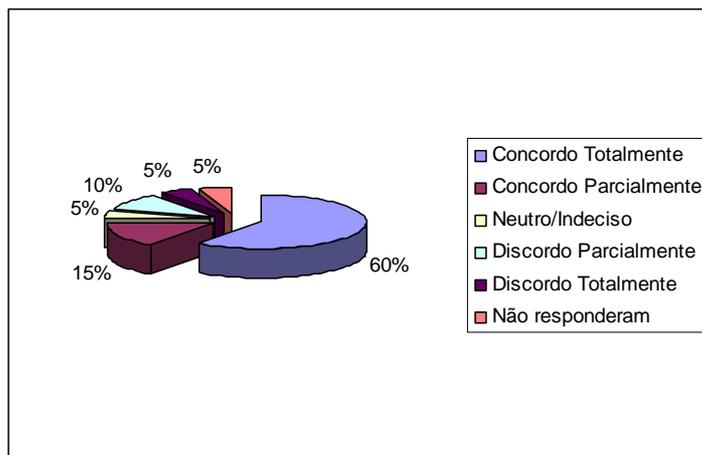


Gráfico 38 : MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.

Fonte: o autor

Principais Observações: A promoção do desenvolvimento tem que ser obrigatoriamente direcionada pela vertente política.

MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.

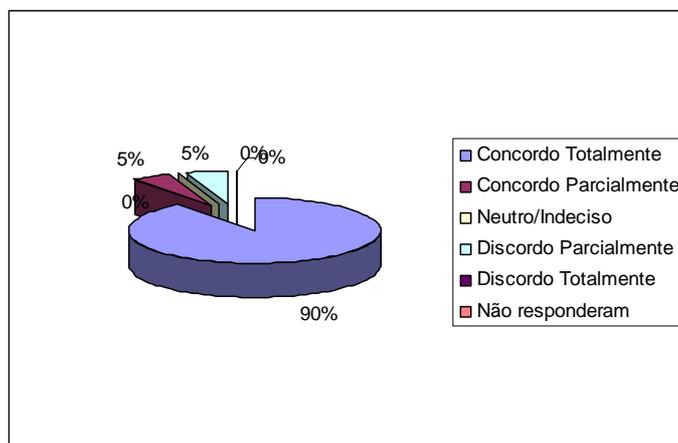


Gráfico 39: MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.

Fonte: o autor

Principais Observações: A competitividade somente ocorrerá de fato, quando o processo de gerenciamento das ações locais forem efetivos.

AÇÕES NECESSÁRIAS

A – VALORES

VA1. Mapear as conexões dos nós de modo que sejam identificados os seus papéis de cada nós na rede mapeada.

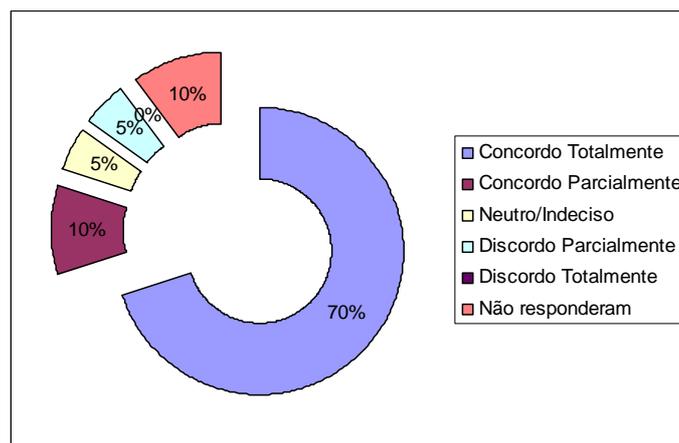


Gráfico 40 : VA1. Mapear as conexões dos nós de modo que sejam identificados os seus papéis de cada nós na rede mapeada.

Fonte: o autor

Principais Observações: As inter-relações somente serão geridas na medidas que as conexões forem conhecidas.

Em função de alguns pesquisadores acharem que as questões VA1, VA2 e VA3 são complementares, resolveu-se consolidar numa única redação.

VA2. Identificar os nós e suas respectivas conexões, sua reciprocidade, seu alcance e sua estabilidade.

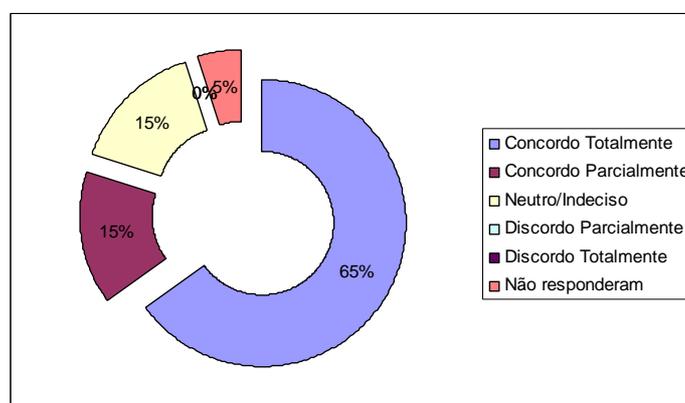


Gráfico 41: VA2. Identificar os nós e suas respectivas conexões, sua reciprocidade, seu alcance e sua estabilidade.

Fonte: o autor

Principais Observações: Muitas organizações são "fechadas" e impedem o surgimento de novos grupos e ações. O conhecimento detalhada de cada ator na rede, relacionado às funções desempenhadas, sua área de atuação, suas competências, seus projetos são essenciais para evitar a duplicidade de ações, a fim de obter uma maior eficiência no processo.

Em função de alguns pesquisadores acharem que as questões VA1, VA2 e VA3 são complementares, resolveu-se consolidar numa única redação.

VA3. Definir os papéis dos nós, e a alocação dos recursos necessários.

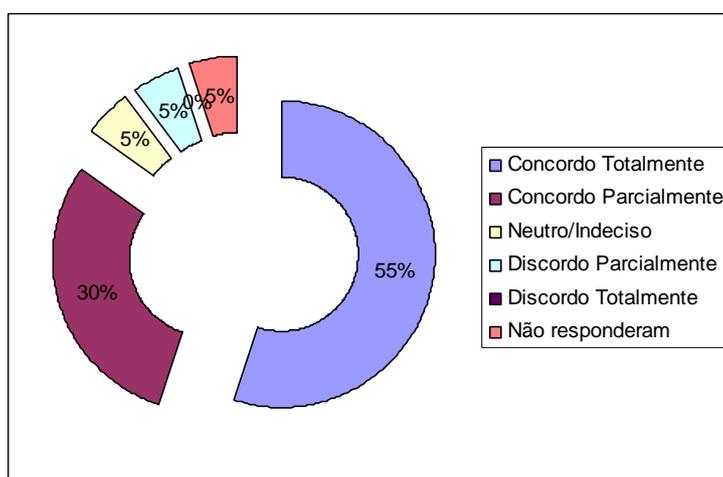


Gráfico 42: VA3. Definir os papéis dos nós, e a alocação dos recursos necessários.

Fonte: o autor

Principais Observações: Somente ocorrerá quando forem definidas as prioridades.

Nova Redação: Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificados as forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários.

VA4. Promover e controlar os fluxos de informações entre os nós.

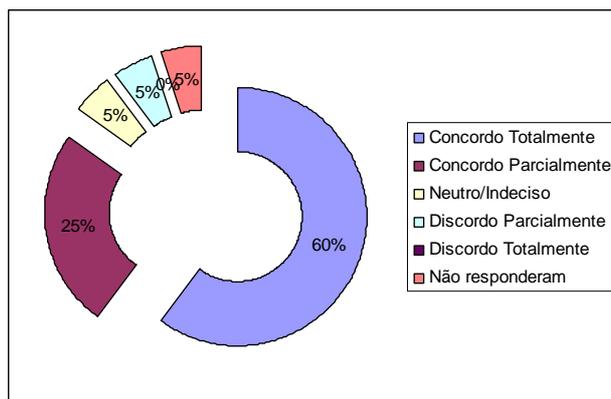


Gráfico 43: VA4. Promover e controlar os fluxos de informações entre os nós

Fonte: o autor

Principais Observações: A questão para análise é a seguinte: Quem controlaria os fluxos de informação entre os nós?

Como sugestão dos pesquisadores, a palavra controle poderia ser substituída pela palavra conhecimento. Alguns pesquisadores também sugeriam consolidar as questões VA4 e VA5 numa só. Desta forma, essa **será complementada com a questão VA5.**

VA5.Coordenar o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades e prover o direcionamento das atividades.

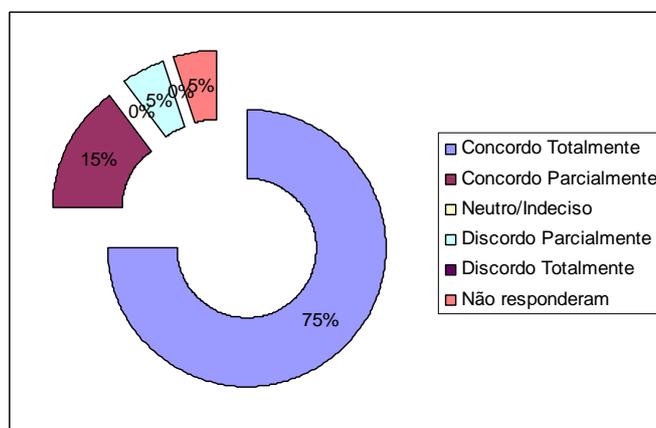


Gráfico 44: VA5.Coordenar o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades e prover o direcionamento das atividades.

Fonte: o autor

Nova Redação: **Articular** o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; prover o direcionamento das atividades **além de controlar os fluxos de informações entre os nós.**

VA6. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.

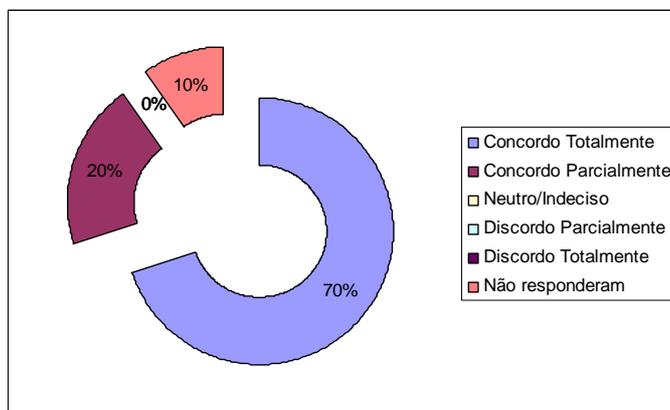


Gráfico 45 : VA6. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.

Fonte: o autor

Principais Observações: É um processo de educação continuada. A sensibilização e a capacitação dos atores de redes é essencial à rede.

VA7. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.

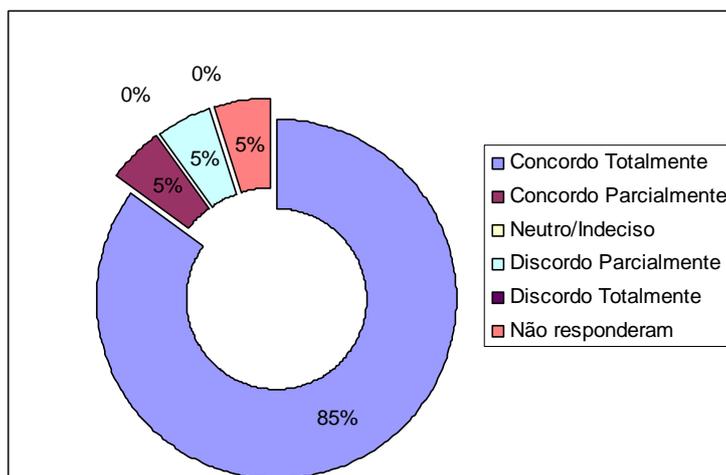


Gráfico 46: VA7. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.

Fonte: o autor

Principais Observações: O envolvimento é condição de existência da rede.

VA8. Compartilhar, trocar experiências entre os agentes de diferentes regiões.

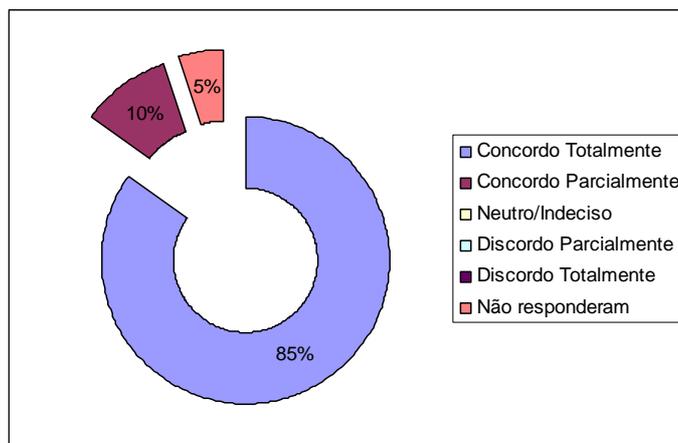


Gráfico 47: VA8. Compartilhar, trocar experiências entre os agentes de diferentes regiões.

Fonte: o autor

Principais Observações: A troca de conhecimento é fundamental para gerar novas alternativas ou aprimorar o processo de desenvolvimento territorial.

B – POLÍTICAS E AÇÕES

AP1. Alocar os recursos coletivos.

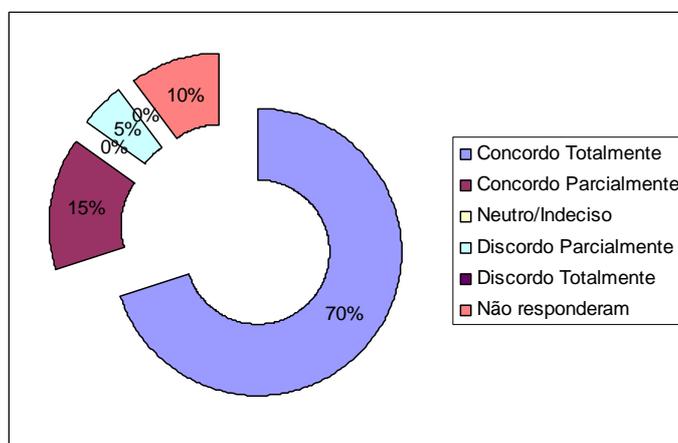


Gráfico 48: AP1. Alocar os recursos coletivos

Fonte: o autor

Principais Observações: Deve-se considerar duas dimensões: a primeira relacionada as competências dos organismos públicos e para-estatais e a segunda, referente a aglutinação das competências dos atores privados da rede.

AP2. Criar uma estrutura de indicadores.

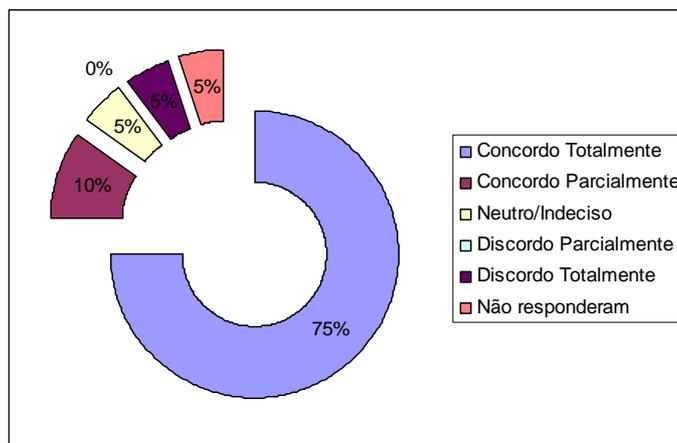


Gráfico 49 : AP2. Criar uma estrutura de indicadores.

Fonte: o autor

Principais Observações: Esta é a principal falha no processo de gestão pública. O Estado vincula suas ações ao seu orçamento.

Os indicadores devem avaliar o processo de desenvolvimento de cada setor e suas inter-relações. Dessa forma, os recursos para solução dos problemas podem, inclusive, ser obtidos em outras fontes

Alguns pesquisadores comentaram que em Santa Catarina, o razoável desempenho do processo de descentralização administrativa estadual, que está relacionado aos planos de desenvolvimento regionais que consideram apenas às ações previstas do plano plurianual e do orçamento. Sendo que não é definido um conjunto de indicadores que avalie os impactos e as ações decorrentes do processo.

AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.

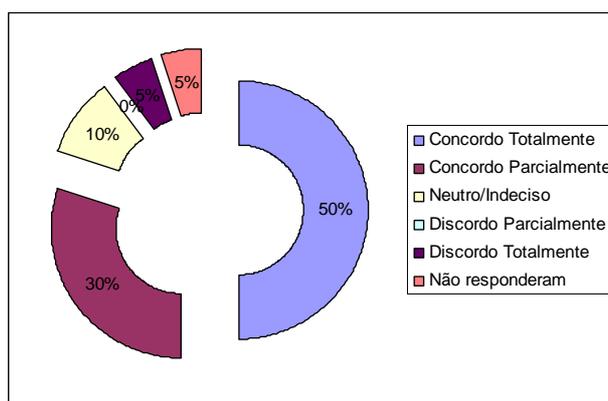


Gráfico 50: AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão

Fonte: o autor

Principais Observações: Deve-se observar as estruturas informais. As estruturas formais de gestão, devem ser geridas com critérios técnicos.

AP4. Promover soluções através da Tecnologia da Informação (TI).

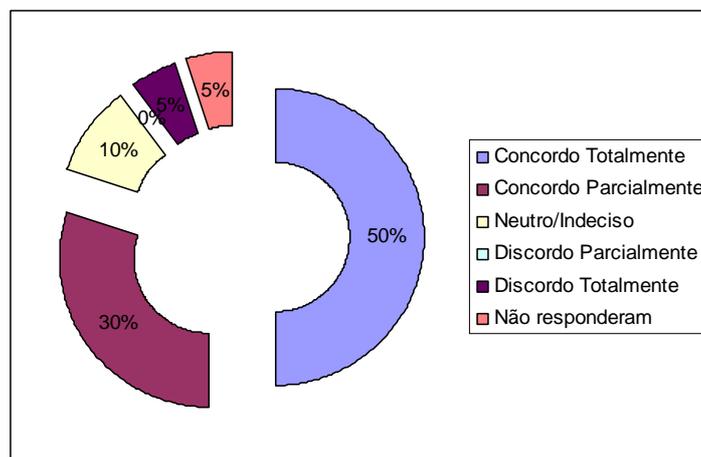


Gráfico 51 : AP4. Promover soluções através da Tecnologia da Informação (TI).

Fonte: o autor

Principais Observações: A tecnologia de informação é fundamental para integrar e avaliar periodicamente o sistema de desenvolvimento e promover/complementar ações de integração e correções através da informação. Como sugestão de alguns pesquisadores, resolveu-se **complementar a questão AP12**.

AP5. Controlar as habilidades, capacidade inovativas e as inovações tecnológicas.

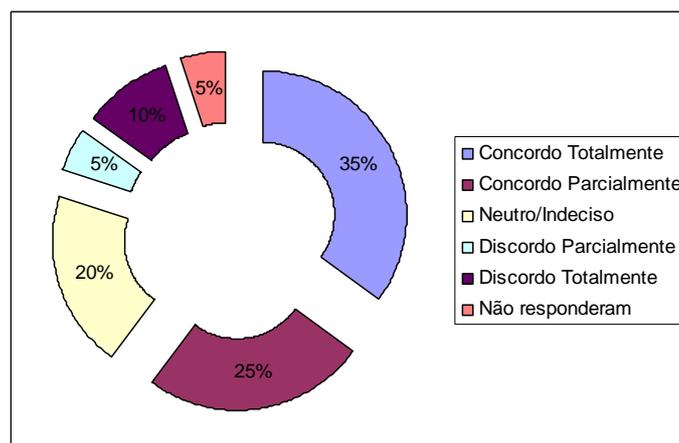


Gráfico 52 : AP5 Controlar as habilidades, capacidade inovativas e as inovações tecnológicas.

Fonte: o autor

Principais Observações: A grande dificuldade é criação de mecanismos para esta gestão.

Como sugestão por parte dos pesquisadores, substituir a palavra controlar por estimular, acompanhar, promover, ou articular e acrescentar a gestão das competências dos atores pertencentes a rede e os órgãos de suporte.

Nova Redação: Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa.

AP6. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das PME's demais agentes.

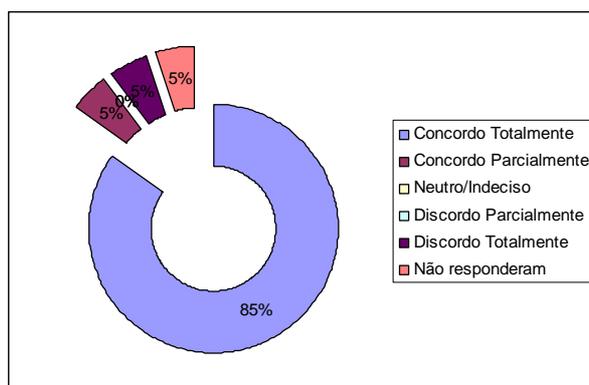


Gráfico 53: AP6. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das PME's demais agentes.

Fonte: o autor

Principais Observações: Este é o maior desafio, e é essencial ao processo. As MPME's necessitam do apoio para sobreviverem e cumprirem o seu papel social (gerar emprego) e o econômico (movimentar a economia local).

AP7. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.

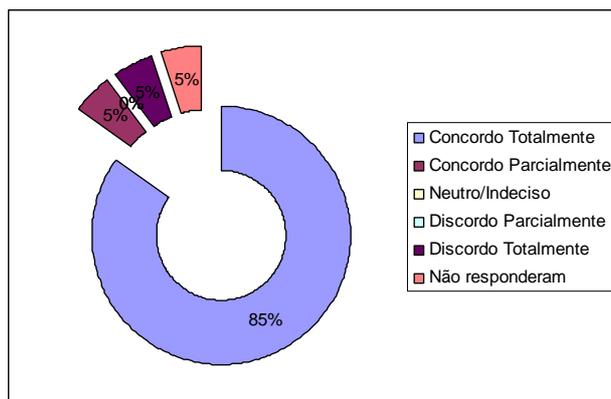


Gráfico 54: AP7. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.

Fonte: o autor

Principais Observações: A grande dificuldade das organizações não governamentais (ONG), OSCIP's e o poder público local, é a gestão na elaboração dos projetos relacionados a obtenção de financiamentos e planos de negócio.

AP8. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.

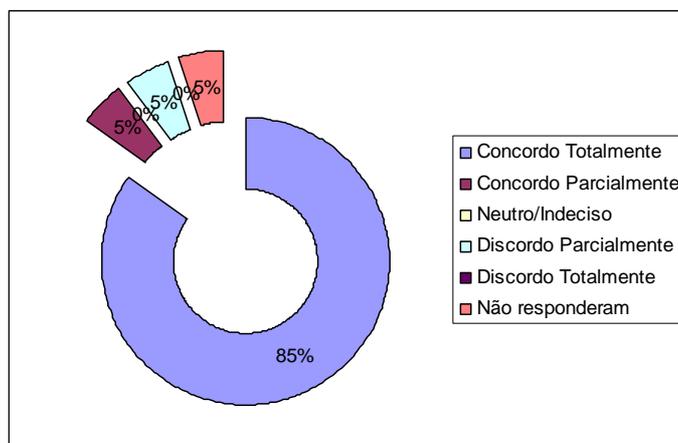


Gráfico 55: Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.

Fonte: o autor

Principais Observações: É preciso inicialmente, estabelecer condições necessárias para que isto se desenvolva. Alguns pesquisadores, defendem a idéia de que essas condições seja uma tarefa e uma política do governo com o apoio aos demais setores da sociedade.

AP9. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.

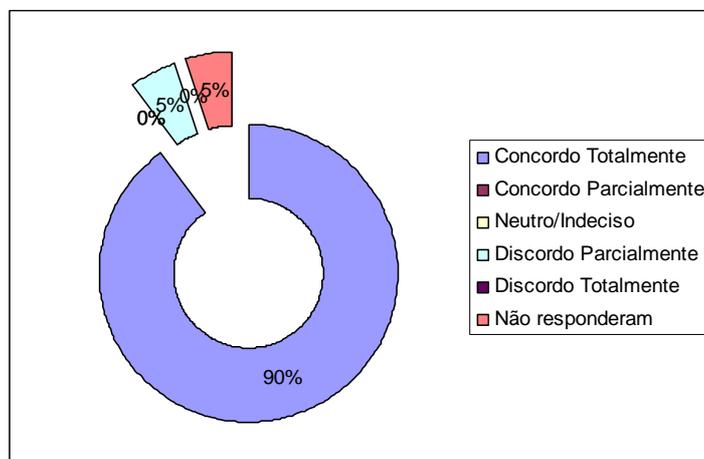


Gráfico 56: Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.

Fonte: o autor

Principais Observações: É importante considerar que a identidade econômica de uma região somente ocorrerá, se os arranjos locais estiverem sistematizados e com recursos financeiros, técnicos e tecnológicos disponíveis.

AP10. Racionalizar e mobilizar os recursos e as capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.

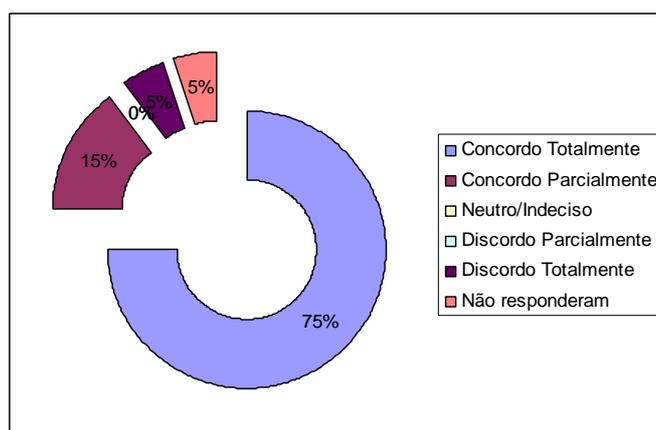


Gráfico 57: Racionalizar e mobilizar os recursos e as capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.

Fonte: o autor

Principais Observações: Primeiramente é necessário criar um clima de confiança para trabalharem conjuntamente, pois não podemos esquecer que as instituições são competitivas e corporativas. A grande dificuldade para o gestor é: como fazê-lo?.

Nova Redação: Racionalizar e **gerir** os recursos e as capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.

AP11. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e benchmarking de desempenho inovativo.

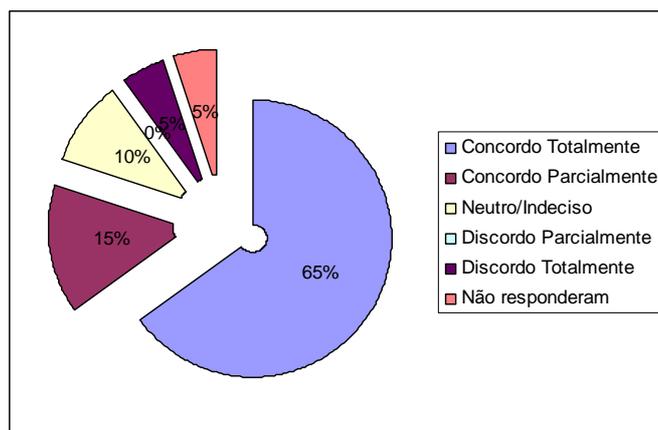


Gráfico 58 : Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e benchmarking de desempenho inovativo.

Fonte: o autor

Principais Observações: Promover e disponibilizar estes estudos para a sociedade local. Na opinião do pesquisador o benchmarking inovativo é complicado.

AP12. Desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.

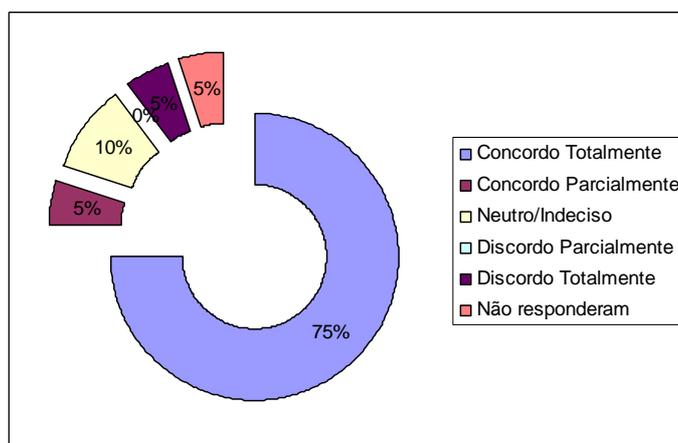


Gráfico 59: Desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.

Fonte: o autor

Principais Observações: É uma questão ampla e necessita ser discutida.

Para o desenvolvimento desta etapa, faz-se necessário fazer uso da IE (inteligência empresarial) e da TI (tecnologia da informação).

Esta questão deverá complementar a questão AP 04.

Nova Redação: Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.

AP13. Criar framework institucional, muito mais eficiente usando os fundos públicos e privados para a inovação.

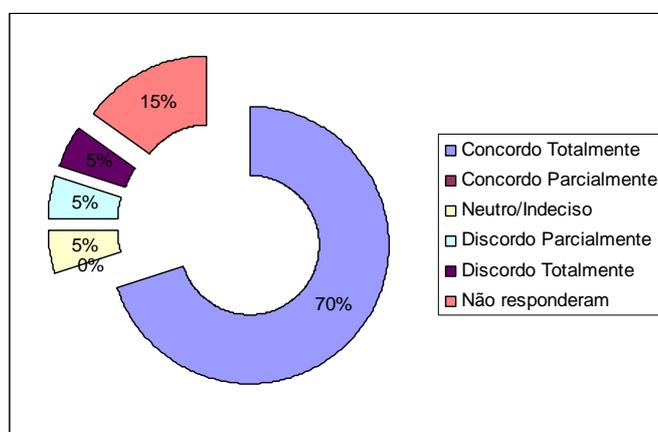


Gráfico 60: Criar framework institucional, muito mais eficiente usando os fundos públicos e privados para a inovação.

Fonte: o autor

Principais Observações: Esta é a forma para gerar o suporte necessário para desenvolver e aprovar os projetos que tragam efetivamente recursos para o território.

Nova Redação: Esta questão foi retirada, por estar relacionada a outras questões pertinentes ao tema.

AP14. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.

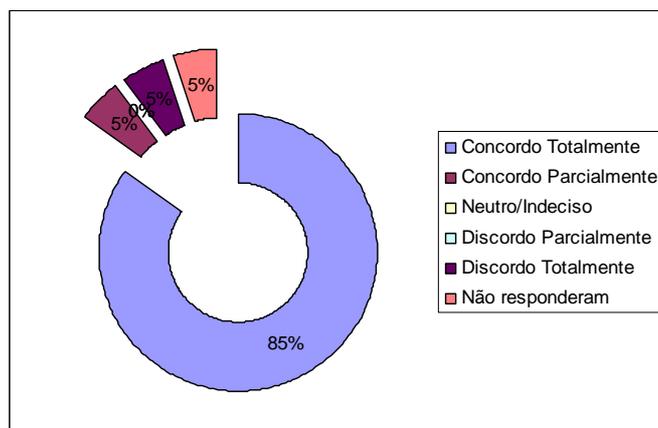


Gráfico 61: Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais

Fonte: o autor

Principais Observações: A questão principal é relacionada as ações que devem ter uma foco e uma vinculação a região associada.

C – CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.

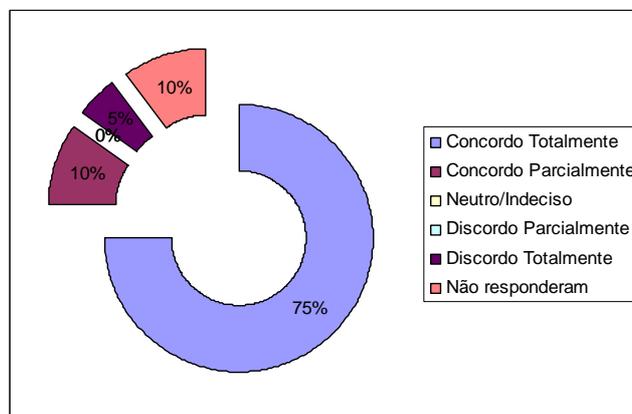


Gráfico 62: CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.

Fonte: o autor

Principais Observações: O diagnóstico é um processo fundamental.

CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.

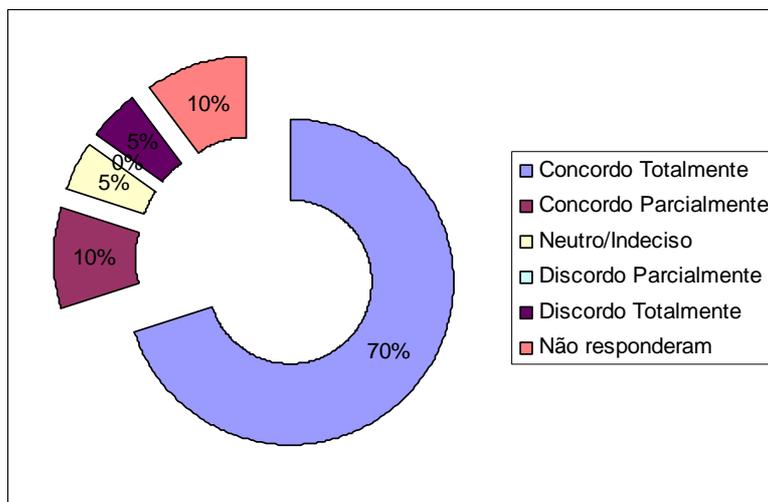


Gráfico 63: CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.

Fonte: o autor

Principais Observações: A grande dificuldade é a operacionalização e a manutenção dos sistemas de informação. O desenvolvimento de projetos pode auxiliar ao alcance de uma visão de futuro compartilhada.

Um outro aspecto importante, é a seguinte: De quem será a competência/responsabilidade de gerir esse recurso?

CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.

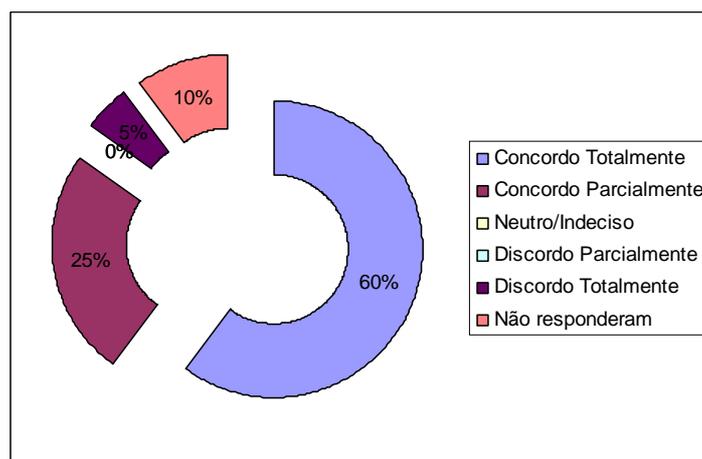


Gráfico 64: CB3: Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.

Fonte: o autor

Principais Observações: Faz-se compatibilizar as políticas, na medida do possível, pois poderá ser uma forma de aproximar o poder público da sociedade, apesar de ser um assunto polêmico.

D – MECANISMOS

MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).

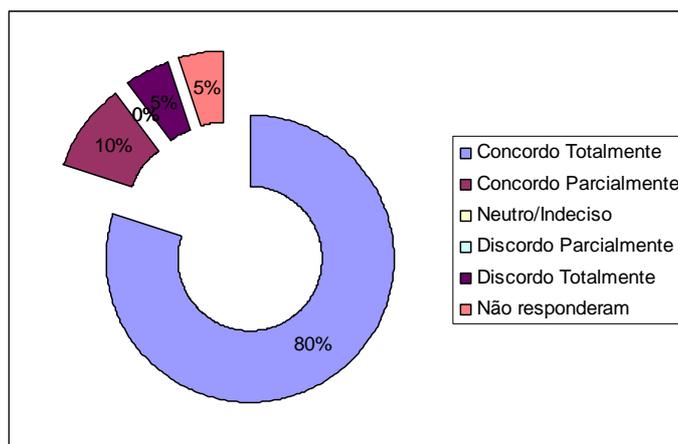


Gráfico 65: MNM1: Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).

Fonte: o autor

Principais Observações: É importante e necessário valorizar os recursos locais.

MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e de uma estratégia comum.

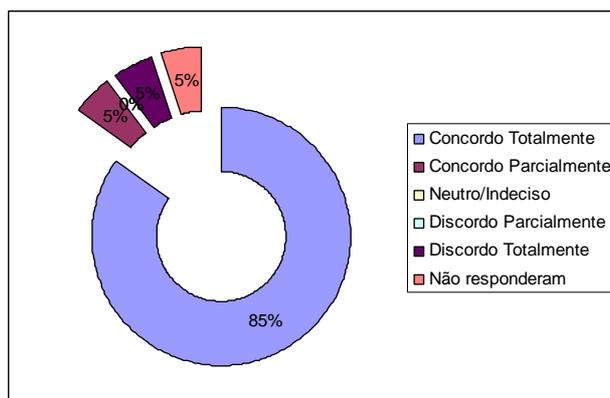


Gráfico 66: MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e de uma estratégia comum.

Fonte: o autor

Principais Observações: É essencial trabalhar de forma cooperativada.

MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.

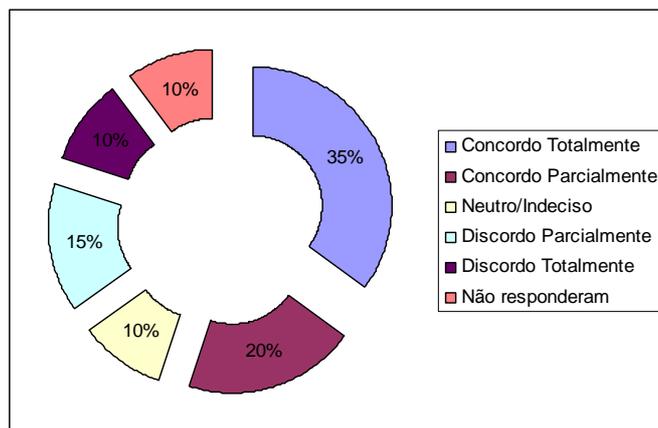


Gráfico 67: MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.

Fonte: o autor

Principais Observações: A participação do Estado é importante, mas não somente via subvenções. Do ponto de vista da classe empresarial, a carga tributária é elevada o que dificulta sua participação na sustentabilidade do processo.

MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).

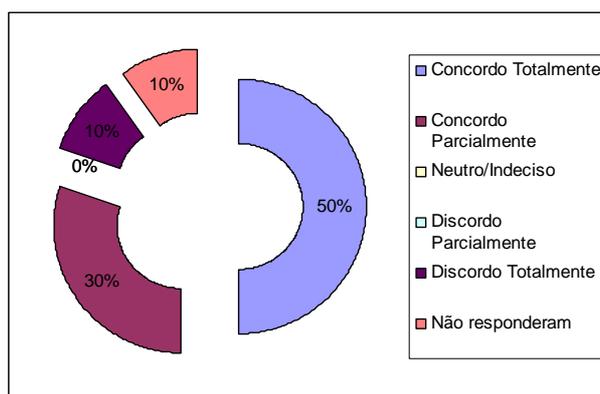


Gráfico 68: MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).

Fonte: o autor

Principais Observações: Segundo pesquisador e especialista, atualmente existe uma enorme deturpação a respeito do processo de participação dos atores. Os conselhos e os fóruns são um mecanismo “maquinador” do processo de participação, pois em muitos casos existe uma sobreposição de tarefas relacionadas principalmente, a atuação dos Conselhos Municipais e Estaduais de Desenvolvimento (o caso dos conselhos das secretarias regionais). Para isso faz-se necessário, reconhecer a representatividade desses fóruns e conselhos localmente.

É preciso lembrar que nem toda a rede é formal, e que muitas vezes as redes informais funcionam muito bem.

8.3.1.1 Quadros resumos dos resultados obtidos da 2ª fase da pesquisa

Com base nos questionamentos e análise por parte dos pesquisadores da 2ª etapa, foi realizada portanto, uma consolidação das diretrizes e ações de governança, o que resultou nos seguintes quadros, que servirão de base para a execução da etapa seguinte, com as agências de desenvolvimento.

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Diretrizes
VALORES	<p>VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação;</p> <p>VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência coletiva;</p> <p>VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede;</p> <p>VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo;</p> <p>VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos;</p> <p>VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos;</p> <p>VR7. Verificação e controle do grau de envolvimento dos membros pertencentes a rede, para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.</p>
POLÍTICAS E AÇÕES	<p>PA1. Identificação e visão clara dos objetivos, metas, e da visão pertinentes à rede;</p> <p>PA2. Criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permita a redução do tempo e custos;</p> <p>PA3. Elaboração de um plano de trabalho;</p> <p>PA4. Manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da internalização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical);</p> <p>PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional;</p> <p>PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado;</p> <p>PA7. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”;</p> <p>PA8. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.</p>
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	<p>CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região;</p> <p>CA2. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias;</p> <p>CA3. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, por meio de: fundos setoriais, capital de risco e fontes de recursos direcionados ao fomento de PME's;</p> <p>CA4. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo;</p> <p>CA5. Sensibilização de modo a evitar a criação de expectativas geradas que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas;</p> <p>CA6. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões;</p> <p>CA7. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião;</p> <p>CA8. Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades,</p>

	<p>atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões; workshops;</p> <p>CA9. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas;</p> <p>CA10. Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos;</p> <p>CA11. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região;</p> <p>CA12. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes;</p> <p>CA13.. Adoção de uma política direcionada a complementariedade regional;</p> <p>CA14. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua;</p> <p>CA15. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas; e</p> <p>CA16. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.</p>
MECANISMOS	<p>MEC1. Familiarização com os conceitos relacionados e as vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade;</p> <p>MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado; e</p> <p>MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.</p>

Quadro 35: Quadro resumo, referente as diretrizes de governança, para a 3ª etapa da pesquisa.

Fonte: o autor

Crítérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Ações
1. Valores	<p>VA1. Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificados as forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários;</p> <p>VA2. Articular o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; e prover o direcionamento das atividades além de controlar os fluxos de informação entre os nós;</p> <p>VA3. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho;</p> <p>VA4. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional; e</p> <p>VA5. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.</p>

<p>2. Políticas e Ações</p>	<p>AP1. Alocar os recursos coletivos; AP2. Criar uma estrutura de indicadores; AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão; AP4. Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa; AP5. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infraestrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das MPME's demais agentes AP6. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística; AP7. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local; AP8. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região; AP9. Racionalizar e gerir os recursos e as capacidades existentes, evitando sobreposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos; AP10. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo; AP11. Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica; e AP12. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.</p>
<p>3. Características do Ambiente</p>	<p>CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores; CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação; e CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.</p>
<p>4. Mecanismos</p>	<p>MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais); MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum; MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais; e MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).</p>

Quadro 36: Quadro resumo, referente as ações de governança, para a 3ª etapa da pesquisa.

Fonte: o autor

8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os critérios verificados e validados com os pesquisadores e especialistas das área, podem ajudar a articulação dos diferente mecanismos institucionais pertencentes à rede de desenvolvimento, por meio da confiança e dos seus relacionamentos.

A consolidação dos critérios, permitiu tornar aplicáveis e ajustados à realidade. As observações realizadas no processo foram pertinentes e ajudaram o aprendizado, pela troca de conhecimentos e informações relacionadas. Desta forma, num primeiro momento, o trabalho permitiu analisar a percepção por parte dos pesquisadores e especialistas brasileiros aos critérios de governança, e no terceiro momento, subsídios para a caracterização da sua importância no processo de articulação para o desenvolvimento da região.

Portanto, o próximo capítulo refere-se o detalhamento do estudo de caso, aplicado nas 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, devido à sua importância histórica recente no processo de desenvolvimento do Estado e de suas regiões em que estão inseridas.

CAPÍTULO 9 – ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE GOVERNANÇA NA EXPERIÊNCIA EM SANTA CATARINA

A seguir apresenta-se os principais resultados obtidos decorrentes das pesquisas realizadas com as 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada através de entrevistas com os superintendentes das ADR's, a fim de verificar se os critérios são importantes para o processo de articulação para o desenvolvimento da região.

9.1 RESULTADOS DA 3ª FASE DA PESQUISA

Nesta última fase, foram entrevistados **04** (quatro) superintendentes de Agências de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, com o intuito de verificar na prática a adoção ou não dos critérios de governança levantados na literatura e discutidos com alguns pesquisadores e especialistas brasileiros na fase anterior.

A escolha das quatro Agências de Desenvolvimento foi intencional e recomendada pelo Instituto Euvald Lodi (IEL) em função da coordenação do Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial (PCDRS). Esse programa iniciou em março de 2002, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social de municípios e polos regionais no Estado de Santa Catarina.

As ADR's possuem características distintas, podendo ser verificadas pelo quadro 44 a seguir:

	ADR de Lages e Região da AMURES (AGESERRA):	Instituto SAGA	ADR da Grande Florianópolis	ADR de Videira
Ano de Fundação	2002	1999	2004	2002
Ato de Constituição	Estatuto	Estatuto	Não possui	Estatuto
Natureza	Pessoa jurídica de direito privado sob o regime de sociedade civil, sem fins lucrativos (OSCIP em fase de aprovação)	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)	Em implantação	Pessoa jurídica de direito privado sob o regime de sociedade civil, sem fins lucrativos
Característica principal	Primeira agência criada pelo IEL	Primeira agência de desenvolvimento do Estado, criada a partir das políticas de atuação da FECAM	Está em fase de implantação	A agência foi implantada pelo PCDRS. A ADR possui 2 (dois) Executivos, representados pelas Universidade do Oeste de Santa Catarina em Videira (UNOESC) e a Universidade do Contestado em Caçador (UNC)
Local de Funcionamento	Associação Comercial e Industrial de Lages (ACIL)	Instituto SAGA em Chapecó	Não existe um local definido	UNOESC em Videira
Nome do Superintendente	Carlos Eduardo de Liz	Antônio Mário Scherer	Salomão Mattos Sobrinho	Henrique J. Blind
Perfil do Superintendente ou Coordenador	Empresário	Funcionário de carreira do Estado de Santa Catarina - EPAGRI	Professor e Funcionário de carreira da Prefeitura Municipal de Florianópolis	Professor Universitário da UNOESC de Videira
Tempo de atuação na agência	Desde a sua constituição	Desde a sua constituição	Desde a sua constituição	Desde a sua constituição
Região de Abrangência	Região serrana do Estado de Santa Catarina (AMURES)	Mesorregião e Grande Fronteira do do Mercosul e a Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC)	Grande Florianópolis	Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe (AMARP)

Quadro 37 : Principais características das ADR's trabalhadas

Fonte: o autor

As entrevistas compreenderam o período de 02 (dois) meses (setembro a outubro de 2004), e aconteceram no local de funcionamento das 04 ADR's do Estado de Santa Catarina. Os superintendentes entrevistados, participam ativamente do processo e possuem uma experiência na implantação e operação das suas ADR's, contribuindo significativamente para a 3ª etapa da pesquisa, reforçando os resultados dos critérios previamente levantados e discutidos posteriormente com o grupo de pesquisadores e especialistas brasileiros. A grande contribuição é o registro por parte dos superintendentes dos exemplos de ações relacionados as agências e ao relato das dificuldades enfrentadas em promover o desenvolvimento da região.

9.1.1 Instituto SAGA – agência de desenvolvimento regional

O mecanismo de desenvolvimento presente da região de Chapecó surgiu através da necessidade de sensibilizar as lideranças locais e regionais na formação de parcerias entre o poder público e privado. Desta forma a Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC), organizou uma missão, em setembro de 1995 a quatro países da Europa (Holanda, França, Alemanha e Itália), com visitas técnicas em empresas públicas e privadas, reuniões, encontros com autoridades locais, regionais com vistas a trazer recursos e estabelecer parcerias e convênios com as prefeituras da AMOSC (KALNIN, 2004).

Segundo Kalnin (2004), estabeleceu-se um convênio com a Sociedade de Estudos Econômicos (NOMISMA), da cidade de Bologna na Itália, que resultou em projetos direcionados ao desenvolvimento para a região de Chapecó, como por exemplo: o consórcio de tutela e valorização dos produtos agrícolas, de forma a organizar melhor a preparação técnica dos produtos; a marca guarda chuva dos produtos agrícolas; as cooperativas de crédito, que resultou na criação da CREDIOESTE, o observatório econômico: cujo enfoque seria gerar informações sócio-econômicas para a rede e o desenvolvimento das associações de pequenas e médias empresas.

Em 16 de dezembro de 1995, foi fundado o Fórum de Desenvolvimento Regional Integrado (FDRI), com o objetivo de discutir problemas e traçar as estratégias para a região. O primeiro projeto piloto, assinado foi com a NOMISMA, mas somente foi

operacionalizado no início de 1999. Foi criado em função da necessidade de se constituir um Instituto (no caso o SAGA) para a operacionalização e a execução das estratégias desenvolvidas pelo Fórum de Desenvolvimento Regional integrado (op. cit.).

O Instituto de Desenvolvimento Regional Saga é uma entidade civil, sem fins lucrativos, registrada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), estabelecido na Avenida Nereu Ramos, 659D em Chapecó Santa Catarina e foi fundado em 16 de outubro de 1998. Ele é o braço operacional do FDRI , que compõe os 20 (vinte) municípios da Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC), compreendendo: Águas de Chapecó, Águas Frias, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Formosa do Sul, Guatambu, Irati, Jardinópolis, Nova Erechim, Nova Itaberaba, Pinhalzinho, Planalto Alegre, Quilombo, Santiago do Sul, São Carlos, Serra Alta, Sul Brasil e União do Oeste.

O Instituto é uma agência de desenvolvimento, que atualmente está implantando 09 (nove) projetos de desenvolvimento regional, além de prestar de serviços aos 20 (vinte) municípios integrantes da AMOSC. Entre os projetos destacam-se:

- a) implantação do serviço municipal de inspeção sanitária para produtos de origem animal na região da AMOSC além da realização de 23 inspeções em 23 unidades agroindustriais;
- b) desenvolvimento e implantação da marca “guarda-chuva” denominada “Castalia” para os produtos agrícolas da região e suas respectivas disciplinas de produção, industrialização e comercialização;
- c) execução, como entidade credenciada junto ao Ministério de Integração Nacional, do projeto de Turismo para a Mesorregião e Grande Fronteira do Mercosul, no valor de R\$ 384.000,00 (trezentos e oitenta e quatro mil reais);
- d) coordenação e elaboração do projeto de levantamento/diagnóstico do potencial agrícola direcionada aos municípios da região;
- e) capacitação de atores regionais em temas tais como: gestores públicos, gestores de turismo, bovinocultura de leite e associativismo e cooperativismo, na ordem de R\$ 193.000,00;

- f) assinatura de convênio com a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), por meio do Ministério da Integração Nacional, para ser a entidade executora do Programa Organização Produtiva de Comunidades Pobres (PRONAGER), na Mesorregião metade Sul do Rio Grande do Sul, nos municípios de São Sepé, Dom Feliciano e São José do Norte, no valor de R\$ 237.980,00; e
- g) gerenciamento e execução do projeto de agroindústrias rurais, nos três Estados do Sul, na área de abrangência da Mesorregião e Grande Fronteira do Mercosul, no valor de R\$ 809.000,00 (em andamento).

O SAGA é o executor direto do projeto da Mesorregião e Grande Fronteira do Mercosul, que abriga sete Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES) envolvendo os 238 municípios do Rio Grande do Sul que compõem a Mesorregião, 10 (dez) Associações Municipais de Santa Catarina, destacando-se: a AMAI com 16 municípios; a AMARP com 18 municípios; a AMAUC com 15 municípios; a AMEOSC com 19 municípios; a AMERIOS com 17 municípios; a AMMOC com 14 municípios; a AMNOROESTE com 04 municípios; a AMOSC com 20 municípios; a AMURC, com 07 municípios e a AMPLASC com 07 municípios e que abrangem os 130 municípios catarinenses, além do Estado do Paraná que reúne os 47 municípios paranaenses inseridos na Mesorregião (figura 46).

Apesar da Mesorregião compreender um quarto do território e abrigar um quarto da população da região, o seu PIB representa pouco mais de um décimo do PIB da Mesorregião Sul, sendo que o PIB *per capita* da Mesorregião (US\$ 3.285) é 40% menor que o da Região Sul (US\$ 5.320).

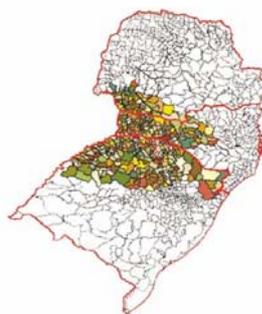


Figura 40: Área de abrangência da Mesorregião e Grande Fronteira do Mercosul.

Fonte: Portal da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul

Estão inseridos no projeto da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, a ADR de São Miguel do Oeste, a ADR AMARP de Videira, a ADR AMMOC de Joaçaba e as Secretarias de Desenvolvimento Regionais do Estado de Santa Catarina.

9.1.1.1 Resultados da entrevista realizada

No mês de outubro de 2004, foi realizada uma entrevista com o Sr. Antônio Mário Scherer, presidente do Instituto SAGA, cargo que ocupa desde 1999.

O superintendente é formado em agronomia, tem mestrado em desenvolvimento econômico, é extensionista rural e funcionário de carreira da EPAGRI. Já ocupou cargos importantes como: supervisor da Gerência Regional de Chapecó e presidente executivo da EPAGRI.

O entrevistado, têm assumido um papel importante na articulação dos atores da região, por apresentar características empreendedoras e manter uma boa rede de relacionamentos com as instituições e pessoas envolvidas no processo.

O objetivo da entrevista foi verificar se os critérios são importantes na articulação da ADR, contribuindo para a sustentabilidade e o desenvolvimento da região.

Os resultados dessa entrevista, poderão ser conferidos nos quadros a seguir.

	CRITÉRIOS/DIRETRIZES	INSTITUTO SAGA
Valores	VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.	<p>O Saga é uma agência de desenvolvimento constituída pelos municípios integrantes da AMOSC. A confiança, o relacionamento e a cooperação na fase inicial da implantação da agência foi uma tarefa bastante difícil, devido aos seguintes fatores: à conotação política dada pelo ex-presidente do instituto, a falta de parcerias e a não valorização do instituto, como entidade promotora do desenvolvimento. A confiança faz-se necessária.</p> <p>A cooperação e a confiança do SAGA, foram conquistados pelos trabalhos e projetos realizados em parcerias com as Prefeituras, o Fórum da Mesorregião, as Secretarias e com Ministério de Integração Nacional. Nesse projeto específico do Ministério da Integração Nacional, a auditoria do Tribunal de Contas da União, elogiou a atuação do Instituto na prestação de contas e nos resultados, aumentando a confiança depositada pelos parceiros integrantes à rede.</p> <p>A tendência da agência é crescer, pelo aquilo que ela faz.</p> <p>Os parceiros que fazem parte da agência são: a EPAGRI, a Secretaria Regional, a Agência do Sudoeste do Paraná e o Conselho Regional de Desenvolvimento do Norte do RS (CREDENOR) de Erechim.</p> <p>Em função da criação do Fórum da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, aumentaram-se as transações e o capital social tornou-se forte.</p> <p>Scherer (2004), acredita que outras agências de desenvolvimento do Estado não terão a mesma oportunidade e vários fatores estão envolvidos no sucesso de uma ADR como: habilidades, competências, recursos financeiros, articulação dos envolvidos e as características das pessoas envolvidas.</p>
	VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência coletiva.	<p>O capital social é fundamental para a sustentabilidade do SAGA.</p> <p>O trabalho tem sido intenso no sentido de sensibilizar autoridades federais, que defendem a posição, de que a região Sul do País não necessita de recursos. A credibilidade e a organização do capital social da Mesorregião, ajudaram na sensibilização.</p>
	VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.	<p>A coalização política é fundamental, é difícil disvincular as ações “politizadas” da troca de favores.</p> <p>No SAGA, não se escolhe mais com votos, seu presidente, a escolha é associada pelo quantidade de prefeitos que um partido elegeu, de modo que passado um ano o cargo passa para o segundo partido, e sucessivamente. Desta forma acabaram-se as disputas entre os municípios da AMOSC.</p>
	VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.	<p>As fronteiras organizacionais estão entrelaçadas, pelo trabalho de conscientização desenvolvido entre as instituições. No entanto, existe um limite geográfico, delimitando a atuação do instituto.</p>

(continua)

	CRITÉRIOS/DIRETRIZES	INSTITUTO SAGA
Valores	VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.	A sustentabilidade do processo dá-se pela rede formada, pois a agência poderia agir isoladamente mas, restringiria a sua atuação. O SAGA também tem atuado nos Estados Rio Grande do Sul e Paraná. No Rio Grande do Sul, estabeleceu parcerias com 8 (oito) COREDES, Universidades e outras instituições. No Estado do Paraná, as parcerias foram realizadas com as associações de municípios, universidades dentre outras.
	VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.	A avaliação e o monitoramento são realizados constantemente. A realização da avaliação ajuda a obtenção de outros recursos, mas é restrita aos projetos, de acordo com as necessidades impostas pelo projeto.
	VR7. Verificação e controle do grau de envolvimento dos membros pertencentes à rede, para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.	Na rede formada em que o SAGA é o articulador, existem instituições que estão a frente do processo e que se dedicam integralmente. Muitas instituições envolvidas no processo, tem contribuído mais do que receberam. Neste caso destaca-se a EPAGRI que tem contribuído como contrapartida, através de combustíveis, carro, infra-estrutura de apoio, e outras. Este tipo de participação e integração dá credibilidade ao processo.
Políticas e Ações	PA1. Identificação e visão clara dos objetivos, metas, e da visão pertinentes à rede.	O objetivo do instituto é contribuir para a promoção do desenvolvimento local/regional. Desta forma, existe uma clareza na definição das metas e dos objetivos da rede de desenvolvimento. Na percepção de Scherer (2004), a rede deve ser ampliada, em decorrência dos novos projetos que estão sendo elaborados.
	PA2. Criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permitam a redução do tempo e custos.	O canal de comunicação formal existente é um jornal, que é divulgado pela Mesorregião. Existe uma carência de comunicação tanto formal como informal. Precisa urgentemente ser melhorado.
	PA3. Elaboração de um plano de trabalho.	É obrigatório. Deverá estar alinhado com o planejamento e com os objetivos traçados. Recentemente conseguiu a inclusão dos projetos do SAGA, no Plano Plurianual Nacional (PPA).
	PA4. Manutenção de um fluxo de informação de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da internalização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).	É muito precária e precisa ser eficiente. O trabalho deverá ser realizado em parceria com instituições. Um exemplo de inovação foi a criação de uma marca “guarda chuva” para as pequenas agroindústrias no sentido de valorizar o produto regional. Não existem intercâmbios com outras instituições como desejaríamos que ocorresse. O SAGA está tentando estabelecer esse fluxo de informação.
	PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.	A arquitetura organizacional está sendo construída a partir das demandas provenientes dos projetos, relacionados diretamente à agricultura familiar com vista à melhoria das condições de vida e de produção.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS/DIRETRIZES	INSTITUTO SAGA
Políticas e Ações	PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.	Já existe uma estrutura de capacitação e de treinamento. Num seminário a respeito do turismo, discutiu-se com trabalhadores, empresários e governos municipais e estaduais os principais problemas a respeito do setor. A discussão dos assuntos pertinentes à realidade local/regional, contribuí para o aprendizado, mas precisa ser melhorado.
	PA7. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.	Os acordos realizados entre as instituições pertencentes à rede, têm essa política. Atualmente não existe uma forte conotação política partidária. A política “ganha-ganha” é canalizada na rede, através da participação efetiva dos sujeitos das instituições envolvidas.
	PA8. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.	Conforme relatado no início, os relacionamentos são oriundos da relação de confiança. Esse relacionamento deve ser ampliado, no sentido de buscar novos membros (nós), pois a renovação dos atores é importante. Existe uma rotatividade muito grande de pessoas integrantes das instituições, embora as instituições permaneçam interligadas à rede.
Caract. do Ambiente	CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.	O SAGA está inserido numa região economicamente deprimida, principalmente a região da Grande Froteira do Mercosul. É uma região propícia para se trabalhar o desenvolvimento. Não é comum ter focos de desenvolvimento, o município de Chapecó é uma exceção. Pretende-se harmonizar e distribuir de maneira igualitária os benefícios para os municípios integrantes da AMOSC e da Grande Fronteira do Mercosul.
	CA2. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.	Em Santa Catarina, existe um esforço por parte das Secretarias Regionais em apoiar tais iniciativas. O Estado deve participar do processo. O SAGA mantém um relacionamento com esses órgãos.
	CA3. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, por meio de: fundos setoriais, capital de risco e fontes de recursos direcionados ao fomento de PME's.	Existe uma dificuldade imensa de captação de recursos. Apesar disso, o Ministério de Integração tem destinado recursos para projetos na Mesorregião e Grande Fronteira do Mercosul. Deve-se monitorar constantemente essas políticas.
	CA4. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.	As Secretarias Regionais têm assumindo o seu papel no processo de desenvolvimento. Deve-se buscar a monitoração dos mecanismos regulatórios de governo.
	CA5. Sensibilização de modo a evitar a criação de expectativas geradas que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.	Foi estabelecido como regra, a não criação de falsas expectativas, para não comprometer a confiança e a credibilidade depositada no SAGA e na rede. Esta expectativa não deve ser associada à “falsas promessas” de campanhas eleitorais.

	CRITÉRIOS/DIRETRIZES	INSTITUTO SAGA
Caract.	CA6. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões.	É extremamente importante. Não se deve marginalizar ou discriminar regiões ou municípios. A agência tem como regra, a distribuição proporcional dos recursos, variando de acordo com a quantidade de municípios pertencentes à cada associação.
	CA7. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.	A agência tem uma boa representatividade junto ao Conselho da Mesorregião. A identificação das lideranças ocorre ao longo do processo, em função das reuniões realizadas.
	CA8. Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões; workshops.	A valorização é discutida no Conselho Geral de Desenvolvimento (COGER), que contempla várias instituições como: agências de desenvolvimento do Estado, os Fóruns, a EPAGRI, SEBRAE, Secretarias Regionais, o Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (BADESC), o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), as Universidades. É importante ter representatividade com a participação de várias instituições. É dessa maneira que se consegue identificar as possíveis habilidades e competências dos envolvidos.
do	CA9. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.	É uma das dificuldades encontrada pelo SAGA. Como podemos transformar nossos agricultores em empreendedores?.
Ambiente	CA10. Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos.	Diante do possível, a capacitação dos atores é realizada. A dificuldade é o resultado positivo palpável, de desenvolvimento.
	CA11. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.	A mão-de-obra na região é desqualificada em decorrência do êxodo. O SAGA tem buscado capacitar os atores locais e regionais, afim de desenvolver às competências local/regional.
	CA12. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes.	Já está sendo feito. A agência tem-se articulado frequentemente com as Secretarias Regionais, a EPAGRI, as Universidades, as Secretarias Municipais, o SEBRAE, dentre outros. Faz parte da política do SAGA, a busca de parcerias e o mapeamento constante dos processos.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS/DIRETRIZES	INSTITUTO SAGA
Caract. do Ambiente	CA13. Adoção de uma política direcionada a complementaridade regional.	A globalização da economia, expôs a fragilidade econômica da região, principalmente o modelo econômico relacionado à pequena propriedade, que é deficitária. É necessário estabelecer políticas públicas direcionadas a complementaridade regional para uma maior competitividade do processo.
	CA14. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.	Os projetos que estão sendo executados, não resolverão todos os problemas da região (limitação dos recursos), mas, isso está claro para os parceiros.
	CA15. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.	Existe uma forte ligação dos três Estados da região Sul, em decorrência do projeto da Mesorregião. Faz-se necessário, uma análise profunda desse processo e das políticas direcionadas ao desenvolvimento da região.
	CA16. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.	O processo de inter-cambiação, é facilitado pela homogeneidade da região e pela colonização. O capital social fortalece os elos entre os atores.
Mecanismos	MEC1. Familiarização com os conceitos relacionados e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.	A competitividade pode ser complementada com a satisfação do mercado local. Os conceitos estão claros e precisam ser trabalhados, a fim de evitar possíveis divergências já existentes.
	MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.	A estratégia adotada é o consenso, para não politizar o processo. Como exemplo, a aplicação de recursos relacionados da Mesorregião. Foram alocados os recursos financeiros da seguinte forma proporcional a quantidade de municípios: o RS (238 municípios) ficou com 55%, SC com 20% (130 Municípios) e PR 15%. O critério utilizado foi discutido e analisado pelos membros da rede.
	MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.	Ainda é insipiente, deve ser melhorada.

Quadro 38: Diretrizes básicas de governança na visão da ADR de Chapecó.

Fonte: o autor

CRITÉRIOS / AÇÕES		INSTITUTO SAGA
Valores	VA1. Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificados as forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários.	O SAGA recebe contribuições dos municípios pertencentes à AMOSC, cuja mensalidade é em torno de R\$ 200,00. Todas as instituições são convidadas a participar dos projetos, sendo que o mapeamento e das conexões dos nós é realizado de acordo com as demandas, provenientes dos projetos. O Conselho de Gestão do Fórum de Desenvolvimento, realiza também este trabalho. Com relação aos instrumentos de inteligência competitiva, não existe na região nenhum mecanismo e metodologia apropriada que dê suporte necessário.
	VA2. Articular o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; e prover o direcionamento das atividades além de controlar os fluxos de informação entre os nós.	O papel do SAGA é motivar, articular e gerir a execução dos projetos da região. A promoção e o direcionamento de tais atividades é realizado por meio das capacitações e dos treinamentos. Como por exemplo o projeto relacionado à bovinocultura, curso de capacitação para os gestores públicos e a elaboração políticas de desenvolvimento ao turismo. No primeiro projeto, a EPAGRI foi chamada à participar pela sua competência na área e no segundo projeto a FECAM na realização das capacitação com o objetivo era o de preparar lideranças locais e por último a Universidade de Joaçaba é que foi chamada para desenvolver esse projeto.
	VA3. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.	Este processo têm sido realizado freqüentemente. O instituto isoladamente não conseguiria realizar tais ações. A sensibilização é o início do processo de cooperação.
	VA4. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.	O SAGA têm ações direcionadas à articulação, a capacitação e a mobilização dos agentes privados e públicos, de forma a congregar os esforços de sua atuação. A preparação dos parceiros envolvidos é fundamental.
	VA5. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.	Esta é uma das dificuldades do SAGA. Existem municípios que ainda não entenderam a finalidade do SAGA e não estão motivados a participar. A dificuldade é à falta de qualificação e a falta de esclarecimentos por parte das pessoas envolvidas em relação a administração das secretarias, das agências das instituições, dos órgãos municipais e outras instituições.
Políticas e Ações	API1. Alocar os recursos coletivos.	A alocação de recurso é feita por meio de critérios estabelecidos no Fórum de Desenvolvimento.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	INSTITUTO SAGA
Políticas e Ações	AP2. Criar uma estrutura de indicadores.	É um hábito do SAGA. A discussão dos pontos positivos e negativos dos projetos devem ser analisados e avaliados. O processo de avaliação ocorre quando o SAGA presta contas aos municípios membros da AMOSC. Mas, não existem indicadores formatados.
	AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.	As estruturas formais estão definidas pelo estatuto da OSCIP e estão sujeitas a auditorias externas.
	AP4. Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa.	Obrigatoriamente, faz-se necessário, uma melhor preparação das pessoas que atuam em políticas de desenvolvimento regional. Parte dos técnicos envolvidos no processo, não são funcionários exclusivos do SAGA.
	AP5. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das MPME's demais agentes.	É um dos objetivos do SAGA, priorizar à promoção PME's, com as redes já formadas na valorização da agregação de valor. A consolidação da marca "guarda chuva" é um dos exemplos disso. O projeto têm como ações: a valorização do produto, a realização de pesquisas de mercado, <i>design</i> , capacitação e treinamentos e o fortalecimento do empreendedorismo. Atualmente essas ações não estão dando resultados desejados, conforme a avaliação do Scherer.
	AP6. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.	Não existe uma estrutura formalizada que dê suporte a tais ações A estrutura deve ser buscada através das parcerias e da aliança em rede.
	AP7. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.	O capital social é o principal fator e deverá ser investido, através do custo de oportunidade e da criação de demandas para as ações em conjunto.
	AP8. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.	Existem sérias dificuldades relacionadas à intermediação das localidades envolvidas no processo. A Prefeitura de Pinhalzinho não quis participar do projeto da inspeção municipal, e desenvolveu o seu o projeto da sua maneira. Como resultado, foram certificados 13 estabelecimentos, cuja a estrutura do SAGA para o treinamento e assessoria é para somente 02 estabelecimentos, o que resultou na sobrecarga de tarefas e a perda de controle. Em 2005, haverá renovação de 2/3 dos prefeitos pertencentes à AMOSC, e como consequência a realização "novamente" de palestras de sensibilização, motivação e convencimento dos novos prefeitos às ações do SAGA. O ciclo dos 04 (quatro) anos. Com isso deverá atrasar a execução a operacionalização dos projetos do instituto.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	INSTITUTO SAGA
Políticas e Ações	AP9. Racionalizar e gerir os recursos e as capacidades existentes, evitando sobreposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.	A distribuição dos recursos é extremamente escassa. O grande desafio é a permanência das instituições. Deve-se buscar formas de administrar eficazmente. As sobreposições de ações não existem, pois, tem muita pouca gente trabalhando com o desenvolvimento regional na região. Certos municípios têm interesses próprios e não visam o “todo”, o que na opinião de Scherer pode ser aceitável mas, deve ser discutido com mais importância e seriedade.
	AP10. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo.	É difícil contemplar todas às necessidades da região.
	AP11. Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.	É uma dificuldade. Não existe uma estrutura formatada, ocasionando “perda de tempo” no esclarecimento “novamente” dos conceitos envolvidos, pois os mesmos já foram discutidos e assimilados em outras ocasiões por outros atores. Em termos de TIC, o que existe é um portal de informações relacionado ao Fórum da Mesorregião, mas está na fase inicial.
	AP12. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.	O instituto tem realizado a otimização e os usos dos recursos na medida do possível. Como já foi mencionado anteriormente, os recursos são escassos.
Caract. do Ambiente	CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.	Esse processo já foi realizado, através da capacitação e informação dos envolvidos nos projetos da agroindústria, para a Mesorregião.
	CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.	As ações existem mas, são poucas. Recentemente foi realizado um estudo extenso a respeito da agricultura familiar no municípios pertencentes à região. Na grande maioria as ações são pontuais.
	CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.	Não existe um reconhecimento por parte das entidades municipais, dos projetos direcionados a Mesorregião. Existe um envolvimento “tímido” do governo estadual.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	INSTITUTO SAGA
Mecanismos	MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).	O estímulo é feito através da participação dos técnicos em seminários, eventos e <i>workshops</i> . Os recursos ainda são escassos para atender a todos os envolvidos.
	MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.	O SAGA executa seus projetos ou é colaboradora em outros projetos que não são de sua autoria. A agência está bem posicionada. Têm uma participação ativa no processo de desenvolvimento da região e um forte relacionamento com o Ministério da Integração.
	MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.	Até o presente momento, o instituto não recebeu nenhuma subvenção do governo estadual. Existe apenas uma “promessa” por parte da Secretaria de Desenvolvimento Regional. O que existe por parte das SDR é a disponibilização de recursos materiais e humanos como contra-partida nos projetos elaborados. Segundo Scherer as agências devem buscar a sustentabilidade. A contribuição financeira deve ser espontânea.
	MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).	Na região existe esse reconhecimento, assim como existem também distorções que devem ser consideradas. A Secretaria de Desenvolvimento Regional da região da AMOSC, possui um Conselho de Desenvolvimento Regional formado por 47 membros. Por sua vez, o Fórum Regional de Desenvolvimento da AMOSC (que tem a mesma finalidade) é composto por 114 instituições e foi criado através da mobilização nas bases e não por decretos (de cima para baixo). Na opinião de Scherer, o Fórum é muito mais representativo. Scherer comenta, que, os Conselhos Regionais foram criados para substituir os Fóruns, o que está ocasionando uma dificuldade de identidade e aceitabilidade por parte das instituições da região. Os Fóruns. Alguns municípios pertencentes à AMOSC e que fazem parte da Secretaria Regional de São Lourenço do Oeste não participam e não reconhecem, o papel da Secretaria Regional como promotora do desenvolvimento, e preferem continuar participando “apenas” da AMOSC. Na opinião do entrevistado, a divisão geo-política instituída historicamente pela FECAM, deveria ter sido respeitada na elaboração das SDR’s..

Quadro 39: Critérios de ações de governança na visão das ADR de Chapecó.

Fonte: o autor

9.1.2 Agência de desenvolvimento regional de Lages (AGESERRA)

A Agência de Desenvolvimento Regional de Lages (AGESERRA), foi formada pela parceria com o setor privado e o apoio do setor público. A agência é uma entidade jurídica de direito privado sob o regime de sociedade civil, sem fins lucrativos, que está aguardando o reconhecimento para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (Anexo D) que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de ações, informações e projetos que promovam o desenvolvimento. Sua missão é “*articular projetos estratégicos para o desenvolvimento sustentável regional, almejando o progresso cultural, político, econômico e social da Serra Catarinense*” (LIZ, 2004, p. 114).

A AGESERRA tem como finalidade:

- promover estudos e pesquisas;
- desenvolvimento de tecnologias alternativas;
- produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, através de seminários, palestras, ciclos de debates e eventos para a capacitação;
- sensibilização, mobilização, articulação e integração das instituições públicas e privadas de âmbito regional e municipal;
- disponibilizar meios para capacitação técnica e organização dos municípios que compõem a região da Serra Catarinense, estimulando a coordenação funcional;
- atuar como entidade coordenadora do planejamento e execução do processo de desenvolvimento e promoção territorial,;
- promover e realizar parcerias e acordos de cooperação e/ou contratar estudos, pesquisas e projetos especializados ou específicos por meio de termo de parceria com os poderes público e privado;
- promover a captação e aplicação de recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos, estudos científicos e tecnológicos, através de projetos, contratos e convênios, visando o desenvolvimento regional integrado da Serra Catarinense.(op. cit.).

Os municípios que integram a AGESERRA, são: SDR de São Joaquim com os 06 (seis) municípios: São Joaquim; Urupema; Rio Rufino; Urubici; Paineira e Bom Jardim da Serra, e a SDR de Lages com 12 (doze) municípios: Lages; São José do Cerrito; Anita Garibaldi; Cerro Negro; Campo Belo do Sul; Bocaina do Sul; Otacílio Costa; Palmeira; Ponte Alta; Capão Alto; Bom Retiro e Correia Pinto.

Os principais membros da AGESERRA, são empresas, instituições privadas, ONG's que contribuem para a promoção da região (Anexo E).

Os principais projetos desenvolvidos pela AGESERRA, são:

- desenvolvimento do pólo moveleiro, focando micro e pequenas empresas do segmento de móveis sob medida. Valor: R\$ 40.000,00. BADESC e FUNCITEC.
- implantação da metodologia Seis Sigma em médias empresas e adaptação da metodologia à pequena empresa. Valor: R\$50.000,00. FUNCITEC.
- desenvolvimento da Cadeia de Fornecimento das Médias e Grandes Empresas; Valor aproximado: R\$50.000,00. FUNCITEC.
- desenvolvimento do portal informativo da serra catarinense; Valor: R\$15.000,00. FUNCITEC – LS Agência.
- desenvolvimento da cadeia produtiva do vime, projeto aprovado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), FUNCITEC, SEBRAE, EPAGRI. Valor: R\$ 620.000,00
- desenvolvimento do terceiro setor: AGESERRA como modelo requisitado pela Confederação Nacional da Indústria - CNI e Instituto Euvaldo Lodi - IEL/Nacional; Valor: R\$ 40.000,00. UNIPLAC, FUNCITEC.
- implantação do *Balanced ScoreCard* (BSC) aliado ao Seis Sigmas como ferramenta estratégica para empresas da região. Valor: R\$ 60.000,00. Empresas locais, FUNCITEC e UNIPLAC.
- pesquisa referente ao comportamento da cola para madeira e maximização do uso em diferentes situações físico-químicas. Valor: R\$ 60.000,00. Empresas da região, FUNCITEC e UNIPLAC.
- criação da Incubadora de Base Tecnológica. Valor: R\$380.000,00. SEBRAE, FUNCITEC, empresas da região e UNIPLAC.

- implantação do Centro Tecnológico; Valor aproximado: R\$ 4.600.000,00 SENAI e FIESC.
- elaboração do projeto do Centro de Eventos da Serra Catarinense junto ao Ministério da Cultura; Valor aproximado: R\$ 8.000.000,00. Governo do Estado de Santa Catarina, UDESC.
- Alfabetização da comunidade em torno da Usina de Biomassa (Projeto Alfabetiza), parceria com a Tractebel e Prefeitura Municipal de Lages. Valor: R\$ 15.000,00. (LIZ,2004,p.155).

Para a realização e a otimização destes projetos , a agência criou uma estrutura de câmaras setoriais, para discutir os projetos pertinentes a região (Anexo A).

9.1.2.1 Resultados da entrevista realizada

A entrevista foi realizada com o superintendente da AGESRRA, o empresário Sr. Carlos Eduardo Liz, no mês de outubro de 2004.

Liz, é formado em agronomia pela UDESC com especialização em Administração Global pela Universidade Independente de Lisboa e mestrado em Administração pela UDESC/ESAG. Atualmente é o superintendente da AGESERRA, professor da UNIPLAC, além de gerenciar a sua empresa.

O resultado da entrevista poderá ser conferida nos quadros abaixo.

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Agência de Desenvolvimento de Lages
Valores	VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.	É essencial para o desenvolvimento da região. É através do clima de confiança que a sinergia acontece entre as organizações.
	VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência coletiva.	É consequência do trabalho desenvolvido no VR1.
	VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.	A criação das coalizões aconteceu de forma natural, através das reuniões realizadas. As coalizões políticas e as forças de poder presentes na região, adaptaram-se a essas políticas.
	VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.	As fronteiras organizacionais e os atores variam de acordo com a necessidade dos projetos. A ADR trabalha direcionada aos projetos.
	VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.	A rede de relacionamentos é construída pela articulação necessária aos projetos. É um dos objetivos da agência, promover essa articulação.
	VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.	Os resultados estão sendo apresentados nas reuniões, ressaltando o clima de confiança.
	VR7. Verificação e controle do grau de envolvimento dos membros pertencentes a rede para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.	Não existe um controle dos membros. A disseminação das ações não é feita de forma organizada. Atualmente, o superintendente não acha importante essa diretriz.
Políticas e Ações	PA1. Identificação e visão clara dos objetivos, metas, e da visão pertinentes à rede.	Deve-se deixar claro para os membros da rede do possível cenário para que Lages se desenvolva potencialmente.
	PA2. Criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permitam a redução do tempo e custos.	Todos os membros da rede, são informados formalmente a respeito das políticas, ações e do plano de trabalho da agência.
	PA3. Elaboração de um plano de trabalho.	O plano de trabalho é elaborado anualmente. Nem sempre, os projetos relacionados ao plano de trabalho são realizados, como por exemplo a construção do Hospital de Lages que ainda se viabilizou.
	PA4. Manutenção de um fluxo de informação de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da internalização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).	É importante, e acontece de forma empírica e não científica. O superintendente acredita que com a implantação da incubadora tecnológica na UNIPLAC, o processo devará ser realizado.

(continua)

(continuação)

	Critérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento de Lages
Políticas e Ações	PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.	As ações e as atitudes da agência de desenvolvimento devem atender aos interesses internos. O processo de desenvolvimento de Lages foi endógeno. Sendo assim, fica difícil definir uma arquitetura fixa e inflexível. A operacionalização das ações podem variar.
	PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.	É importante. A agência já realizou vários cursos e uma rede de contatos foi construída, para contribuir para o desenvolvimento da região.
	PA7. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.	O processo é muito importante. A região está passando para um novo ciclo o reflorestamento. Em Lages havia a predominância do clico extrativista, influenciado pela cultura que somente uma poderia ganhar. A ADR têm tentado quebrar este velho paradigma, na promoção de parcerias e o esclarecimento à respeito da política “ganha-ganha”.
	PA8. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.	A manutenção dos relacionamentos e do clima de confiança, são criados em virtude das atitudes das agências e dos seus colaboradores. Deve-se desenvolver e manter os relacionamentos por um longo período.
Caract. do Ambiente	CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.	A agência elabora análises para a região e para as empresas. Inicialmente a atuação estava direcionada para levantamento dos dados primários da região. Hoje, a ADR atua de forma associada com o PNUD, IBGE, SEBRAE (Proderconsenso), IDH para obter informações referente à economia local, diagnósticos tecnológicos e dos arranjos produtivos.
	CA2. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.	A grande estratégia da região, começou com projetos estruturantes de infra-estrutura e de saneamentos. Atualmente a ADR atua no desenvolvimento de projetos direcionados às MPME's, como: planejamento, <i>Balanced Scored Card</i> (BSC), Seis sigmas, estimulando dessa forma a competitividade. A participação da ADR nas empresas, proporciona uma relação de confiança e elo de ligação para as políticas de desenvolvimento da região.
	CA3. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, por meio de: fundos setoriais, capital de risco e fontes de recursos direcionados ao fomento de PME's.	A agência não passou por este processo. Este processo ocorreu com a participação do Banco da Família (na ocasião a presidência era exercida pela Sra. Isabel Baggio), estimulando financiamentos direcionados ao financiamento das empresas informais.
	CA4. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.	A Agência não tem como monitorar tais mecanismos.

(continua)

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento de Lages
Caract. do Ambiente	CA5. Sensibilização de modo a evitar a criação de expectativas geradas que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.	É muito importante. A agência tem como política, a divulgação dos resultados dos projetos desenvolvidos, de forma a dar sustentabilidade aos grandes projetos, evitando a criação de falsas promessas e expectativas. A divulgação é realizada nas reuniões com todos os parceiros.
	CA6. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões.	A agência não tem capilaridade regional. Ela está abrindo sua primeira sucursal no município de São Joaquim. Existem pessoas que fizeram o curso de elaboração de projetos, nos municípios e que estão representando a agência nessas localidades.
	CA7. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.	São essas pessoas, que irão desenvolver a política “ganha-ganha” que deverá ser expressa pela atitude dos formadores de opinião.
	CA8. Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões; workshops.	As habilidades poderão ser conquistadas no decorrer do processo, no sentido de promover o desenvolvimento da região, por meio do comprometimento maior dos parceiros. A identificação dessas habilidades está sendo realizada de forma empírica. As pessoas com interesses individualistas geralmente não permanecem na rede.
	CA9. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.	A principal conquista da ADR foi a ancoragem de uma incubadora de base tecnológica, dentro da UNIPLAC. Num primeiro momento, houve resistência da universidade em trabalhar com o empresariado.
	CA10. Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos.	A região não tem uma cultura direcionada a promoção da inovação. Recentemente a agência inaugurou o centro de treinamento metal-mecânico no SENAI, para estimular a inovação e o conhecimento nas cadeias já mapeadas.
	CA11. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.	A região já passou por essa fase. A construção da subestação de energia para atender as empresas, foi um exemplo . Agora, o objetivo é trabalhar com as empresas internamente. A agência busca a participação dos parceiros, na elaboração dos cursos e da promoção de treinamentos. O custo em manter uma agência é em torno de R\$ 3.000,00 por mês.
	CA12. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes.	É realizado de forma participativa através das reuniões promovida pela agência. A coordenação e a artilação é ajustada por meio do desenvolvimento das ações.

(continua)

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento de Lages
Caract. do Ambiente	CA13. Adoção de uma política direcionada a complementaridade regional.	O projeto do Vime é um exemplo dessa política. A EPAGRI iniciou o processo e na seqüência foram agregados o SEBRAE, BID, IEL, prefeituras, outras instituições e essa ADR.
	CA14. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.	É importante, mas não essencial. No momento, a agência não tem <i>staff</i> para promover tais ações.
	CA15. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.	É muito importante. O processo está ocorrendo de forma gradual com a presença efetiva da agência nos projetos.
	CA16. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.	A intercambiação está ocorrendo por meio da elaboração e execução dos projetos.
Mecanismos	MEC1. Familiarização com os conceitos relacionados e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.	É importante. Os parceiros, têm que conhecer os mecanismos de promoção e os trabalhos desenvolvidos pela rede.
	MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.	É o ciclo dos 04 (quatro) anos. A agência não tem problema com a politização. A ADR basicamente é formada por empresários. Nas reuniões das ADR's as lideranças políticas (eleita ou não eleita) participam ativamente do proceso na discussão das ações para a promoção do desenvolvimento.
	MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.	Hoje é muito importante. O próximo passo é criar mecanismos de competitividade para as empresas.

Quadro 40: Diretrizes básicas de governança na visão da ADR de Lages.

Fonte: o autor

CRITÉRIOS / AÇÕES		Agência de Desenvolvimento de Lages
Valores	VA1. Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificadas às forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários.	O mapeamento foi trabalho através da identificação dos gargalos produtivas e da análise dos nós que poderiam influenciar e solucionar os problemas das empresas.
	VA2. Articular o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; e prover o direcionamento das atividades além de controlar os fluxos de informação entre os nós.	Existe troca de informações a respeito dos projetos que estão sendo elaborados. A articulação e a troca de informações já fazem parte da cultura, decorrente do trabalho de sensibilização das lideranças locais desde 1998 (quando existia somente o Fórum Catarinense). O evento realizado em 1998, conseguiu reunir cerca de 80 lideranças locais e regionais.
	VA3. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.	No mês de outubro, foi entregue o certificado do curso de gerenciamento de projetos decorrente das parcerias com UNIPLAC, SDR, PM de Lages,. O curso foi coordenado pela ADR.
	VA4. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.	A maximização das ações é essencial para o desenvolvimento da região. Com a implantação da usina de biomassa, a Tractebel está desenvolvendo um pequeno projeto de alfabetização para as pessoas no entorno da usina. A ADR administra os recursos e contrata a prefeitura para ser executora do processo. O resultado é “palpável”.
	VA5. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.	É importante, para formar a rede de contatos para a realização de projetos.
Políticas e Ações	AP1. Alocar os recursos coletivos.	Se a agência não alocasse os recursos de maneira coletivamente, inviabilizaria o seu funcionamento. Atualmente é feito com os parceiros mencionados anteriormente.
	AP2. Criar uma estrutura de indicadores.	Para a ADR atualmente esse critério é indiferente. Se a agência “perder tempo” na criação dos indicadores, ela deixará de executar outras ações importantes. De forma indireta os indicadores existem, de modo “prático” na prestação de contas e na avaliação dos projetos que estão sendo realizados.
	AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.	A formação das estruturas de gestão estão sendo estimuladas por meio da inserção das incubadoras tecnologias I e II e a criação dos centros de capacitação em eletro-mecânico e automação industrial.
	AP4. Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa.	A região deixa a desejar, quando o assunto é inovação tecnológica. A agência está tentando criar tais mecanismos. A criação da incubadora e a participação da ADR no conselho da UNIPLAC (o que resultou na criação de um curso específico de engenharia direcionado ao setor madeireiro) é uma iniciativa.

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Agência de Desenvolvimento de Lages
Políticas e Ações	AP5. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das MPME's demais agentes.	Cada instituição envolvida, deverá realizar o seu trabalho.
	AP6. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.	Não existe uma estrutura representativa na região. O que existe são financiamentos via BNDES através dos agentes BRDE e BADESC.
	AP7. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.	É extremamente importante. Na medida em que os trabalhadores estão sendo capacitados, há uma melhoria na questão social local.
	AP8. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.	A criação do modelo de desenvolvimento de Lages, foi ocasionado pelo fortalecimento das 05 (cinco) cadeias produtivas existentes na região.
	AP9. Racionalizar e gerir os recursos e as capacidades existentes, evitando sobreposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.	No processo de implantação da agência, este critério foi muito importante. Atualmente todos já sabem o seu papel no contexto regional. Todos assumiram um compromisso com a coletividade. Essa postura, é incentivado por meio de reuniões mensais (fórum aberto com a presença de 40 pessoas), participação nos conselhos onde são informados os projetos que por ventura estariam ou que existe a possibilidade de participação efetiva.
	AP10. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo.	O trabalho está sendo desenvolvido nas empresas e tem como finalidade promover o <i>benchmarking</i> tecnológico.
	AP11. Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.	É essencial investir em TIC, para poder agregar valor aos produtos da região. Os centros tecnológicos, as universidades e as incubadoras deverão assumir este papel.
	AP12. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.	É o que garante a auto-sustentabilidade. Isto ocorre através da participação da ADR, nos projetos.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Agência de Desenvolvimento de Lages
Caract. do Ambiente	CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.	Uma região que não estimula o empreendedorismo está fadada a estagnação. Para isso, deve-se criar nas universidades matérias específicas relacionadas ao tema.
	CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.	Foi o primeiro passo realizado na agência.
	CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.	Seria muito importante se não sofresse a influência do ciclo dos 04 anos. Segundo o entrevistado, em Santa Catarina o modelo de desenvolvimento é semelhante ao de Portugal, marcado pela litorização do Estado.
Mecanismos	MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).	É muito importante. O município de Lages é marcado pelo hiato de desenvolvimento, agravado pela perda da competitividade industrial para outros Estados.
	MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.	É a essência do trabalho da agência, de apoiar e de desenvolver a capacitação dos atores no processo.
	MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.	Uma das ações, foi a implantação do programa PRODEC Maçã (financiamento através da postergação do ICMS). Deve-se reter o capital na região.
	MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).	Existe um fórum de governança, onde são estabelecidas as discussões, diálogos, para a promoção do desenvolvimento da região. É o local onde “lava a roupa suja”.

Quadro 41: Critérios de ações de governança na visão das ADR de Lages.

Fonte: o autor

9.1.3 Agência de desenvolvimento regional da Grande Florianópolis

O programa de criação da ADR da Grande Florianópolis pelo SEBRAE e IEL, iniciou em maio de 2004, através de reuniões de sensibilizações dos parceiros envolvidos. Até agora já foram realizadas 14 reuniões de capacitação dos envolvidos no processo.

Na ADR da Grande Florianópolis 03 (três) instituições de ensino superior têm atuado intensamente para a sua viabilização (UNIVALI, UNISUL e Estácio de Sá).

O que está faltando para sua constituição formal e jurídica é a elaboração do seu estatuto. A ADR tem como atuação a construção de políticas direcionadas aos setores de turismo, meio ambiente e industrial, dentre outros. Espera-se que até o final de outubro de 2004 esta etapa já esteja terminada.

As regiões participantes da ADR da Grande Florianópolis são: Região Metropolitana da Grande Florianópolis, a Associação dos Municípios da Grande Florianópolis, composta por 22 municípios e a Secretarias de Desenvolvimento Regional de São José, composta por 17 municípios.

Fazem parte da agência atualmente apenas 12 (doze) municípios destacando-se: Biguaçu, Palhoça, São Pedro de Alcântara, Antônio Carlos, Santo Amaro da Imperatriz, Rancho Queimado, Águas Mornas, Anitápolis, São Bonifácio, Alfredo Wagner, Garopaba e Paulo Lopes. Os municípios de São José e Florianópolis, não aderiram à agência. A adesão dos municípios à ADR, não foi determinada pela divisão geo-política da FECAM e nem pelo critério da divisão estabelecida pelas Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina.

Fazem parte também da ADR, entidades de classe, tais como: a CDL de Santo Amaro da Imperatriz e Palhoça; a Associação Comercial e Industrial de Palhoça; a Associação Empresarial da Grande Florianópolis (Aemflo) e outras entidades menores.

9.1.3.1 Resultados da entrevista realizada

A entrevista foi realizada no dia 15 de outubro de 2004, na Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Foi entrevistado o Professor Salomão Mattos Sobrinho, funcionário de carreira da prefeitura, que atuou como vereador representando o município de Florianópolis, foi secretário de educação, além de assumir a secretaria do continente do município de Florianópolis. Possui mestrado na área de aprendizagem e atualmente é membro da Agência de Desenvolvimento Regional, representando a UNISUL.

A seguir será apresentado os resultados da entrevista realizada, a respeito dos critérios de governança na ADR da Grande Florianópolis. É importante lembrar, como já foi dito anteriormente, a ADR da Grande Florianópolis encontra-se em processo de implantação.

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Valores	VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.	É um critério importante para a ADR. A cooperação é fundamental, pois a falta de um desenvolvimento sustentável para a região, inviabilizará os projetos. O clima de confiança e cooperação precisa ser trabalhado e articulado com os atores.
	VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência coletiva.	Este fator está sendo discutido nas capacitações realizadas. O SEBRAE e IEL já promoveram 14 encontros.
	VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.	A ADR não chegou a estabelecer as coalizões políticas, pois está na fase embrionária. É importante e depende da posse dos novos prefeitos municipais de 2005.
	VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.	Existe um limite temático (turismo) que poderá definir as fronteiras de atuação. O limite geográfico será definido pelos municípios integrantes e pela Secretaria Regional. Ainda não foi trabalhado e aprofundado este valor.
	VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.	Essa tentativa está sendo realizada, para criar uma rede sólida baseada no capital social.
	VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.	Como está na fase embrionária, o processo de capacitação está sendo importante na criação de mecanismos de atuação e no levantamento dos problemas da região.
	VR7. Verificação e controle do grau de envolvimento dos membros pertencentes a rede, para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.	Deve-se escolher os representantes das entidades que estejam motivados para que não haja um elevado <i>turn over</i> , comprometendo a credibilidade, a confiança e enfraquecendo às relações.
Políticas e Ações	PA1. Identificação e visão clara dos objetivos, metas, e da visão pertinentes à rede.	As capacitações estão sendo direcionadas para os objetivos da rede. Existe um consultor externo que foi contratado pela ADR, para analisar e identificar as vocações territoriais da região contemplada pela Agência.
	PA2. Criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permitam a redução do tempo e custos.	Pretende-se trabalhar com a internet, e banco de dados para suprir às necessidades de informações. Não existe um canal de comunicação informal.
	PA3. Elaboração de um plano de trabalho.	A elaboração do plano de trabalho dar-se-á a partir de novembro de 2004, com a finalização das capacitações e a constituição do estatuto.

(continua)

(continuação)

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Políticas e Ações	PA4. Manutenção de um fluxo de informação de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da internalização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).	A manutenção dos fluxos de informação, será realizada pelas tecnologias já existentes.
	PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.	O que está sendo proposta é a constituição de uma estrutura administrativa constituída da seguinte forma: diretoria, conselho, Assembléia Geral e a superintendência. No Conselho, cada entidade terá um representante.
	PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.	Na medida em que os atores participam do treinamento e da capacitação, eles aprendem e se fortalecem por meio de uma cultura baseada na confiança e na coletividade. O convencimento não é um entrave na constituição.
	PA7. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.	Deve-se trabalhar com esse viés “ganha-ganha”. A promoção dessa política favorece o crescimento da população, do território e dos municípios.
	PA8. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.	Não existe uma história a respeito da ADR. Existe um compromisso por parte das instituições, o que até agora está ajudando a manter as instituições e as pessoas na rede.
Caract. do Ambiente	CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.	Ainda não foram realizadas análise referente ao ambiente econômico. O que existe são estudos específicos, elaborados pelo SEBRAE e IEL. Espera-se contudo que as informações desses projetos possam ser disponibilizadas para a rede.
	CA2. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.	É um desejo da ADR, que este processo ocorra ao longo do processo.
	CA3. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, por meio de: fundos setoriais, capital de risco e fontes de recursos direcionados ao fomento de PME's.	Paralelamente ao trabalho desenvolvido pela ADR, o IEL já levantando as possíveis fontes de financiamentos.
	CA4. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.	Não se discutiu esse critério com os integrantes. Mas, deverá fazer parte do processo de discussão para as próximas etapas.

(continua)

(continuação)

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Caract. do Ambiente	CA5. Sensibilização de modo a evitar a criação de expectativas geradas, ocasionando a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência aos discursos e as promessas realizadas.	Há um cuidado por parte da ADR, em não criar falsas expectativas, a fim de não comprometer a credibilidade dos membros externos à rede.
	CA6. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões.	A adoção de políticas será incorporada ao plano de trabalho.
	CA7. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.	É importante. Já está sendo realizado através dos representantes dos municípios integrantes da ADR.
	CA8. Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões; workshops.	Precisa ser realizado. Atualmente a identificação e a valorização de tais habilidades estão sendo realizadas por meio das reuniões quinzenais, promovidas pelo IEL/SEBRAE.
	CA9. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.	O levantamento está sendo realizado pelo SEBRAE, principalmente na região de Palhoça. A ADR deverá propor a capacitação dos empreendedores.
	CA10. Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos.	A disseminação do conhecimento será realizado de diversas maneiras. Atualmente existe um corpo técnico especializado, decorrente da capacitação e do treinamento dos integrantes da ADR, que poderá dar suporte a essa atividade. A próxima etapa consiste na disseminação do conhecimento por meio de revistas especializadas, estudos, a utilização da internet, para os líderes e formadores de opinião identificados nas regiões.
	CA11. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.	A manutenção da ADR, não está definida. Pretende-se elaborar um projeto que garanta a sua sustentabilidade, com consultores à disposição da agência. As instituições envolvidas alocarão a contra-partida necessária.
	CA12. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes.	No momento estão definidos apenas os coordenadores. O que está faltando é a nomeação do superintendente.
	CA13. Adoção de uma política direcionada a complementaridade regional.	Na opinião do entrevistado, o trabalho tem que ser integrado e não de complementaridade regional. A ADR quer ter uma participação efetiva no processo.

(continua)

(continuação)

	Critérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Caract. do Ambiente	CA14. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.	A promoção deverá ser realizada através de encontros e <i>workshops</i> previamente agendados.
	CA15. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.	Não existe um consenso e nem uma metodologia para a constituição de intercâmbios.
	CA16. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.	A inter-cambiação é realizada através da experimentação e da observação das tarefas desempenhadas pelos parceiros. Desta forma, cria-se uma consolidação e sustentação dos objetivos compartilhados e o estabelecimento de um clima de confiança entre as instituições envolvidas.
Mecanismos	MEC1. Familiarização com os conceitos relacionados e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.	Deverá ser feito à medida que os parceiros estiverem sendo capacitados.
	MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.	Muitas entidades fracassaram devido ao processo politizado, por isso é importante a participação de ONG's e entidades privadas para neutralizar tais ações.
	MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.	Não existe uma definição clara com relação à competitividade e dos mecanismos de suporte.

Quadro 42: Diretrizes básicas de governança na visão da ADR da Grande Florianópolis.

Fonte: o autor

CRITÉRIOS / AÇÕES		Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Valores	VA1. Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificadas às forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários.	É uma atividade que deveria ser realizada. O mapeamento inicial foi realizado pelo IEL como motivador da formação das ADR's.
	VA2. Articular o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; e prover o direcionamento das atividades além de controlar os fluxos de informação entre os nós.	Uma vez mapeado o processo, a articulação será necessária.
	VA3. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.	É uma meta a ser cumprida pela ADR. O primeiro passo está sendo dado na motivação e capacitação do atores envolvidos.
	VA4. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.	A mobilização é importante.
	VA5. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.	O IEL está realizando sistematicamente pequenos seminários entre as ADR's com o objetivo de trocar experiências entre as agências.
Políticas e Ações	AP1. Alocar os recursos coletivos.	Os recursos coletivos deverão ser identificados e trabalhos entre as prefeituras, empresas e universidades.
	AP2. Criar uma estrutura de indicadores.	Será feito posteriormente. Quem deverá criar os indicadores será o IEL
	AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.	Principalmente nos órgãos públicos (prefeituras), que deverá trabalhar conjuntamente com a região.
	AP4. Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa.	O trabalho deveria ser realizado.
	AP5. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das MPME's demais agentes.	Na medida em que trabalha-se conjuntamente os serviços necessários deverão ser realizados de maneira coletiva evitando a perda de investimentos e de tempo.

(continua)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Políticas e Ações	AP6. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.	Deve-se primeiramente descobrir as fontes de financiamento e adequá-las às principais carências e necessidades da região. É uma busca permanente.
	AP7. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.	Atualmente, o principal capital das ADR são as pessoas. As capacitações deverão ser realizadas com vários institutos e universidades, que detém esta competência.
	AP8. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.	Deve-se trabalhar tecnicamente em cada região.
	AP9. Racionalizar e gerir os recursos e as capacidades existentes, evitando sobreposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.	Não existe a intenção de sobrepor, mas sim, de gerir os recursos necessários. Se as entidades não estiverem preparadas, serão capacitadas.
	API10. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo.	Está sendo desenvolvido um banco de dados (BD) de boas práticas, com a participação da ONU e OEA, para ser disponibilizado para a comunidade.
	API11. Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.	As universidades deverão realizar este trabalho de inteligência econômica para a região.
	API12. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.	Deve-se identificar e realizar projetos específicos direcionados aos objetivos propostos.
Caract. do Ambiente	CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.	É a tônica dos trabalhos. Existe um grupo que está trabalhando para a identificação das necessidades da região e análise da cadeia do setor moveleiro direcionados à exportação.
	CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.	Deverá ser assumido pelas universidades.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis
Caract. do Ambiente	CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.	Quanto mais aberta for a participação da sociedade, as soluções serão resolvidas mais facilmente. Deve-se evitar a centralização do poder.
Mecanismos	MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).	A mão-de-obra será local.
	MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.	Não somente, a elaboração de projetos conjuntos mas o monitoramento precisa ser discutido.
	MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.	É o papel da ADR. É preciso manter um relacionamento com todos os parceiros: público, privado e entidades não governamentais.
	MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).	Não existe uma discussão a respeito. O ideal seria a participação no conselho da Secretaria de Desenvolvimento Regional e não a criação de um outro conselho.

Quadro 43: Critérios de ações de governança na visão das ADR da Grande Florianópolis.

Fonte: o autor

9.1.4 Agência de desenvolvimento regional da região da AMARP (Videira)

A Agência de Desenvolvimento Regional para a Região da AMARP, foi implantada no ano de 2002. Inicialmente, o processo de articulação foi iniciado pelo Fórum de Desenvolvimento Regional (1998) (figura 47), que era formada por entidades públicas, privadas com o objetivo de promover o desenvolvimento dos 18 (dezoito) municípios pertencentes à região da AMARP.

Atualmente, um dos principais objetivos da agência é: *“integrar as prefeituras, universidades, ONGs, CDLs, ACICs, sindicatos, Epagri, banco e outros [...], na busca de uma identidade regional, criação de emprego, pesquisa, desenvolvimento humano, agregação de valor, preservação ambiental [...] e a busca de qualidade”* (ADR AMARP,2003).

A estrutura da ADR, é representada pela seguinte figura:

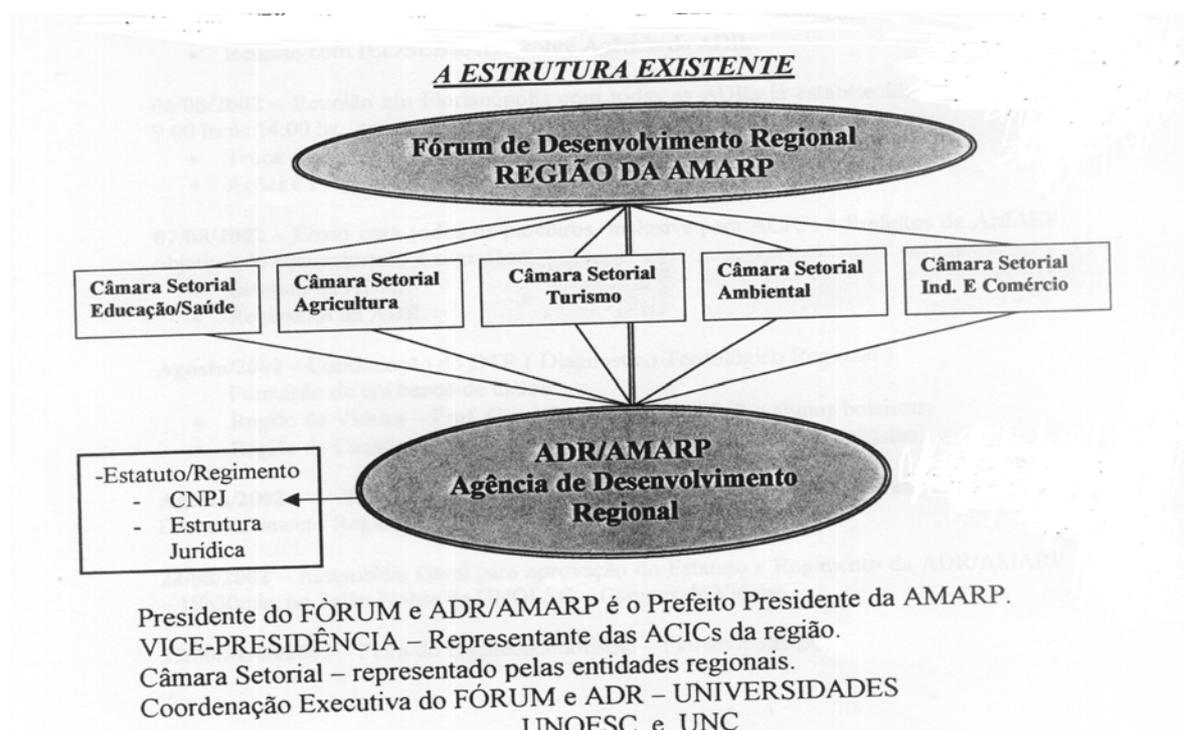


Figura 41: Estrutura da ADR da região da AMARP

Fonte: ADR da região da AMARP (2003).

9.1.4.1 Resultados da entrevista realizada

A pesquisa foi realizada em outubro de 2004, na Universidade do Oeste do Estado de Santa Catarina (UNOESC), campus de Videira.

Foi entrevistado o professor Henrique J. Blid, diretor Executivo da Agência de Desenvolvimento Regional da AMARP, professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, graduado em ciências contábeis, com especialização e mestrado em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atua como articulador e especialista na área de desenvolvimento, promovendo ações para o desenvolvimento da região da AMARP.

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Agência de Desenvolvimento de Videira
Valores	VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.	O clima de confiança e de cooperação faz-se necessário para que a ADR possa trabalhar. A articulação e a coordenação do processo está sendo desempenhado pela universidade. Os atores pertencentes à ADR reconhecem a importância das Universidades UNOESC e UNC, na coordenação do processo.
	VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência coletiva.	A sensibilização é realizada por meio de debates organizados pelo Fórum Regional da AMARP. O <i>tun-over</i> elevado dos atores, prejudicou o trabalho de sensibilização e ocasionou uma lentidão dos processos. A experiência tem demonstrado que o processo de sensibilização tem que ser rápido, objetivo e constante.
	VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.	É um processo difícil, principalmente se envolve o poder público. Maior dificuldade para tais ações, são decorrentes ao aspecto cultural relacionado diretamente a predominância da colonização italiana (cultura de desconfiança). Em determinados momentos é associada à ADR com certas instituições que não realizaram nada de concreto na região.
	VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.	A região da AMARP é composta por 18 municípios de acordo com a divisão geográfica da FECAM. A região possui 03 municípios pólos predominantes (Videira, Caçador e Curitiba), A influência e o conflito de interesses dos 03 (três) municípios, acabam dificultando o processo de integração, causando conflitos na região. Para diminuir o conflito existente, foi realizada uma parceria no sentido da ADR ter dividir a responsabilidade de coordenação entre a UNOESC e a Universidade de Caçador (UNC). O município de Curitiba não quis participar dessa parceria.
	VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.	A articulação e o entrelaçamento são importantes. Esse trabalho é realizado nas reuniões semestrais. A formação da rede é caracterizada por atender as demandas dos projetos, como exemplo, o projeto da formação de cooperativas do setor apícola. Parcerias essas formadas com: EPAGRI, Sindicatos, Universidades, produtores do mel e outros.
	VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.	A avaliação é realizada. Existe uma avaliação indireta que é apresentada nas reuniões de Conselho das SDR's e da AMARP, esclarecendo a respeito do andamento dos projetos realizados ou inviabilizados.

(continua)

(continuação)

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Agência de Desenvolvimento de Videira
Valores	VR7. Verificação e controle do grau de envolvimento dos membros pertencentes a rede, para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.	Existe uma dificuldade em controlar os membros da rede. A intenção é criar um informativo para manter os atores alinhados a respeito das estratégias e dos objetivos da agência. A entrada e a saída dos atores na rede é freqüente.
Políticas e Ações	PA1. Identificação e visão clara dos objetivos, metas, e da visão pertinentes à rede.	A agência elabora um plano de negócios e estipula suas metas e seus objetivos. Para 2005, a agência direcionará seus esforços para atender pequenas ações, a fim de que os resultados possam ser concretizados em um curto espaço de tempo, de modo a estabelecer a a confiança e a credibilidade.
	PA2. Criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permitam a redução do tempo e custos.	É importante e deverá ser criado. Alguns atores da rede não comparecem com freqüência as reuniões, mas por isso os mesmos devem ser informados a respeito do andamento dos projetos.
	PA3. Elaboração de um plano de trabalho.	O plano de trabalho deverá ser direcionado, visando resultados à curto prazo.
	PA4. Manutenção de um fluxo de informação de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da internalização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).	Existe a preocupação por parte da universidade em manter um fluxo de informação que promova a inovação. O município de Videira já foi considerada a capital do vinho, com o passar dos anos, agravado pela falta de investimentos e de pesquisas, a região quase abandonou as atividades relacionadas a esse setor e sua vocação regional. No ano de 1998, com o surgimento dos fóruns regionais, resgatou esse valor, através da criação do Vale das Uvas, estimulando a vocação latente regional. Atualmente existe na região, um laboratório do vinho e são oferecidas disciplinas associadas à enologia nas universidades. Somente com essas ações, já surgiram 29 (vinte e nove) novos produtos associados ao vinho. A disseminação é um processo importante e deve ser desenvolvida no decorrer do processo.
	PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.	A agência têm uma arquitetura organizacional, enxuta, pequena, flexível e adequada às necessidades específicas dos projetos. A ADR não têm receita permanente (como o caso das SDR's). Os recursos são decorrentes única e exclusivamente dos projetos elaborados. Recentemente o governo estadual, liberou 40 bolsas de estudo direcionadas às políticas de desenvolvimento e espera-se que este recurso chegue na região.
	PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.	A sustentação de uma ADR é decorrente da articulação por meio do convencimento e este trabalho deve ser constante.

(continua)

(continuação)

	Critérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento de Videira
Políticas e Ações	PA7. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.	Na opinião do superintendente da agência, o desenvolvimento não precisa ter como resultado “ganha-ganha”. O mais importante é a consolidação das forças regionais institucionais.
	PA8. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.	É uma questão importante, apesar da ADR ser deficitária. A manutenção não é constante em função da elevada taxa de <i>turn over</i> , o que acaba prejudicando o processo.
Caract. do Ambiente	CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.	As análises já foram realizadas com bastante intensidade na região da AMARP, pelo IEL e SEBRAE. Falta no entanto, uma utilização mais pragmática e efetiva. É necessário “[...] aplicar na prática o relatório”. O setor apícola, não chegou a ser identificado na análise realizada, mas é considerado um setor latente e precisa ser prospectado.
	CA2. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.	Para a implantação das estratégias econômicas, a participação das SDR’s, dos prefeitos, da EPAGRI, das ONG’s, das Universidades faz-se necessária. Deve-se estimular as ações mediante cursos de capacitação e treinamento, já está sendo realizado pela ADR. A definição da política estratégica dependerá das necessidades levantadas e do quadro pessoal disponível para tal ação.
	CA3. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, por meio de: fundos setoriais, capital de risco e fontes de recursos direcionados ao fomento de PME’s.	Apesar da existência do BAPEM (funciona na Associação Industrial e Comercial de Videira) falta promoção de políticas de investimentos. As taxas de juros ainda são elevadas para o fomento às PME’s.
	CA4. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.	Não existe um monitoramento constante. O acompanhamento é realizado em função da participação da ADR nas reuniões da SDR’s. As ADR apesar com escassez de recursos fazem muito com pouco. O governo particularmente, investiu nas SDRs, mas algumas delas tem conotações política-partidário que nem sempre essas ações estão alinhadas ao interessa da região e da ADR.
	CA5. Sensibilização de modo a evitar a criação de expectativas geradas, ocasionando a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência aos discursos e as promessas realizadas.	As expectativas são criadas. Recentemente, foi gerada falsa expectativa em função de um projeto não aprovado referente a cadeia produtiva do mel, mas que no entanto acabou gerando uma expectativa pela aprovação “segura” do projeto. O superintendente acredita que a expectativa é um sonho e como tal, deve ser estimulada e a frustração faz parte do processo. O que não pode é incentivar/estimular a propaganda enganosa.

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento de Videira
Caract. do Ambiente	CA6. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões.	Está sendo realizado através das reuniões com os municípios e com as comunidades. Devem existir projetos práticos, para não desestimular as pessoas envolvidas no processo. A interdependência é importante para não centralizar as ações, e conseqüentemente a perde da autonomia.
	CA7. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.	As ações devem ser coordenadas pelos atores locais, como por exemplo se as ações e os projetos forem provenientes de Caçador, será a UNC a coordenadora e articuladora do processo. O superintendente não vê nenhum problemas em não ter o apoio por parte de determinados atores.
	CA8. Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões; workshops.	Em função do ano eleitoral, as reuniões e os workshops ficaram prejudicados. A valorização das habilidade e as competência devem ser estimuladas pelas realização de grandes seminários, viagens de estudo em outras regiões e o intercâmbio de informações com outros indivíduos relacionados ao tema.
	CA9. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.	A agência identifica e busca as pessoas que serão necessárias ao processo.
	CA10. Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos.	A difusão da informação e do conhecimento ocorre por meio de seminários, onde são apresentados os principais casos de sucesso ou insucesso.
	CA11. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.	A Agência tem uma estrutra pequena, o que não inviabiliza sua participação em outros projetos da UNOESC, UNC e EPAGRI. No ano passado foi lançado um MBA em Desenvolvimento Regional, mas não teve quórum suficiente para a sua viabilização.
	CA12. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes.	A coordenação e a articulação são realizados através de reuniões. As reuniões não devem ser constantes, pois grande maioria não resolvem nada, provocando um desgaste entre as instituições envolvidas no processo. A prática tem demonstrado que deve-se articular as pessoas localmente. O que falta é um sistema eficiente de informação.

(continua)

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Agência de Desenvolvimento de Videira
Caract. do Ambiente	CA13. Adoção de uma política direcionada a complementaridade regional.	A agência tem participado constantemente das políticas de desenvolvimento da região, mas nem sempre as sinergias acontecem. Muitas vezes a ADR não é convidada ou nem é comunicada dos projetos que estão acontecendo na região. Acredita-se que falta uma articulação entre os principais mecanismos, favorecem às ações isoladas e afetando a credibilidade da agência. A maioria das ações são conduzidas sem planejamento e representatividade local e regional. O sentimento proporcionado por tais ações, é de “traição”. Os conselhos criados pelas SDR’s, são importantes. Têm municípios que não participam ou não reconhecem sua legitimidade e outros nem foram convidados à fazer parte, em função da diferenças político-partidárias. Deve-se administrar estes conflitos.
	CA14. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.	Os esclarecimentos devem ser feitos por informativos. Atualmente é realizado através de jornais, rádios, mas de maneira não coletiva. É informado apenas o que interessa à determinados participantes da rede, sendo que muitas vezes não atendem às necessidades da região.
	CA15. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.	Não existe uma integração total, devido os diversos interesses.
	CA16. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.	Existe a troca de informações com outras ADR’s como é o caso de Joaçaba e Chapecó. Existem sobreposições de ações na região da AMARP, em função da criação de 03 SDR’s. O conflito é constante. A ADR não consegue realizar o papel de entidade catalizadora dos problemas oriundos da região.
Mecanismos	MEC1. Familiarização com os conceitos relacionados e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.	É importante haver um entendimento à respeito dos conceitos envolvidos por parte dos atores. Entre o pensamento e as ações existe uma grande diferença. O sonho é ter uma região com uma identidade própria.
	MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.	Este critérios é importantes para a agência. Ela depende de um bom planejamento e de um bom plano de negócios. Há uma necessidade de aprofundar os valores de forma coletiva. A coletividade está presente na “mente” das pessoas e não nas instituições. Falta uma definação clara a respeito dos critérios estabelecidos para a priorização dos mecanismos de ações para o desenvolvimento.
	MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.	Não existe um mecanismos de suporte, como os observatórios econômicos existentes em outros países.

Quadro 44: Diretrizes básicas de governança na visão da ADR de Videira.

Fonte: o autor

A seguir será abordado os pontos discutidos na entrevista realizada, com referência aos critérios previamente estabelecidos.

CRITÉRIOS / AÇÕES		Agência de Desenvolvimento de Videira
Valores	VA1. Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificadas às forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários.	A agência foi criada em função do mapeamento dos nós de forma articulada pela Universidade, que identificou as instituições que tinham interesse em participar de tal ação. Este valor foi importante para a solidificação da agência. Quem coordena as atividades da agência, deve ter a habilidade em articular com as entidades. A ADR não tem recursos financeiros suficientes para determinados projetos o que acaba inviabilizando algumas ações. Não existe um mecanismo de monitoramento constante. Na opinião do superintendente, o governo confiou demais nas SDRS, deixando de lado a ajuda financeira às ADR's. Existe a facilidade de obtenção de recursos com os prefeitos, mas varia de acordo com o seu grau de envolvimento e comprometimento nos projetos. A boa vontade existe, mas não como uma dedicação exclusiva à agência.
	VA2. Articular o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; e prover o direcionamento das atividades além de controlar os fluxos de informação entre os nós.	É uma função da agência e está sendo realizada.
	VA3. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.	É muito importante, pois sem esse valor ficará difícil a sustentabilidade da agência. Deve-se incentivar os seminários para que os resultados possam ser debatidos e apresentados.
	VA4. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.	O governo deve participar do processo. A ADR participa ativamente na discussão à respeito do desenvolvimento da região.
	VA5. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.	Isso é ótimo e necessário, é um papel também do FORUMCAT e deve ser incentivado.
Políticas e Ações	AP1. Alocar os recursos coletivos.	A agência não têm uma renda fixa, apesar de existir uma "promessa" de recursos por parte da SDR desde o ano passado, e que até agora não foi viabilizou. Outras fontes de recursos foram utilizados por meio de cursos de curta duração e contrapartida das entidades parceiras. A alocação de recursos coletivos na rede não existe.
	AP2. Criar uma estrutura de indicadores.	Não existe uma estrutura de indicadores.
	AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.	A formação das estruturas acontecem em função dos projetos estabelecidos.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Agência de Desenvolvimento de Videira
Políticas e Ações	AP4. Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa.	É um papel que deve ser desempenhado pela agência. O desenvolvimento das habilidades e competências, estão sendo desenvolvidas através dos seminários realizados como é o caso de um Seminário de Desenvolvimento ocorrido no município de Treze Tilhas.
	AP5. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das MPME's demais agentes.	A base de sustentabilidade da agência são os projetos e os cursos. A ADR deveria assumir o papel de centralizadora dos serviços, o que não vêm acontecendo ultimamente, pela falta de representatividade em relação aos atores da região. Como exemplo, a ADR não foi convidada à participar da discussão a respeito dos dejetos suínos (um dos sérios problemas ambientais da região). O papel da ADR está definido, mas essa percepção não está claro para os membros pertencentes à rede.
	AP6. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.	A ADR tem estimulado a obtenção dos recursos complementares.
	AP7. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.	É uma consequência decorrente de bons projetos.
	AP8. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.	A ADR é apenas um membro deste processo. Esse processo está sendo articulado pelo SEBRAE. A ADR não está preparada para assumir este processo.
	AP9. Racionalizar e gerir os recursos e as capacidades existentes, evitando sobreposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.	É uma função que deveria ser desempenhado pela ADR. A ADR não consegue evitar as sobreposições de ações, em função das divergências das insituições que compõem a rede.
	AP10. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo.	O <i>bench</i> seria importante. A agência passa por dificuldades em relação aos recursos humanos e financeiros dificultando a adoção de tal ferramenta.
	AP11. Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.	Seria o ideal ter um centro de informações tecnológicas, geridas pela agência. Esta estrutura não existe e nem as universidades da região tem esse tipo de recurso.
	AP12. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.	A otimização aconteceria se os recursos existissem. A falta de sinergia com as SDR's é um dos fatores que prejudica a ação.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Agência de Desenvolvimento de Videira
Caract. do Ambiente	CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.	Foi realizado um curso de capacitação para professores, com a participação do SEBRAE e do IEL. Para fazer parte da rede, o membro deve ser capacitado constantemente, para evitar o <i>turn over</i> dos atores.
	CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.	Atualmente a UNOESC, tem um grupo de estudo que está produzindo artigos e gerando conhecimentos direcionadas ao desenvolvimento regional. O Diretor Executivo reforça que existe a necessidade de criar um mecanismo de informação para disseminar tais ações.
	CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.	A ADR, acredita no apoio governamental. A ADRa depende dos recursos provenientes do governo, mas o processo é lento. O governo tem que ser o grande estimulador das agências.
Mecanismos	MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).	Nesse aspecto, a UNOESC tem buscado criar incubadoras tecnológicas, para a promoção do desenvolvimento.
	MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.	Já é uma realidade na ADR. Independente do parceiro (que está propondo o projeto) a ADR tem se esforçado a convidar atores para participar do processo. Muitos projetos são demandados pelas câmaras setoriais: infra-estrutura, meio ambiente, turismo, agricultura e outros.
	MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.	A ADR deverá buscar e catalizar os organismos e instituições existentes da região para a promoção do desenvolvimento.
	MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).	A ADR reconhece e participa dos conselhos organizados pelas SDR's.

Quadro 45: Critérios de ações de governança na visão das ADR de Videira.

Fonte: o autor

9.2 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS PONTOS DE VISTA DAS ADR'S A RESPEITO DOS CRITÉRIOS LEVANTADOS

A seguir, apresenta-se um panorama geral das respostas obtidas pelo processo de entrevistas realizadas com os principais gestores das Agências de Desenvolvimento Regional escolhidas intencionalmente.

Durante o processo de entrevista, também foi quantificado o grau de importância dos critérios de governança na história de cada uma das ADR's. A escala utilizada foi de 1 até 5, sendo atribuído da seguinte forma: **1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Indiferente; 4 – Importante e 5 – Muito importante.**

9.2.1 Diretrizes de governança relacionados ao critério “valor”

Critérios/Diretrizes		Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Valores	VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.	O clima de confiança no início foi difícil, pela politização. O clima é conquistado pela credibilidade, e o valor do capital social envolvido no processo. 5	É um processo importante, que necessita ser trabalhado e articulado com os atores. 4	É essencial para o desenvolvimento da região. 5	É a base para a agência. Este papel é realizado pela Universidade. 4
	VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência coletiva.	A sensibilização é realizada através de investimento nas pessoas, na credibilidade do processo e na organização do capital social, como por ex: o Fórum da Mesorregião. 4	Está sendo realizado por meio das capacitações do SEBRAE e IEL. 4	É o resultado do trabalho realizado no item anterior. 4	A sensibilização deve ser rápida, objetiva e constante. 5
	VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede.	A coalização é fundamental, para não politizar. A escolha do primeiro presidente para o mandato de 01 ano, é em relação a quantidade de votos obtido nas eleições municipais. Existe um rodízio. 4	Ainda não chegou a este ponto, devido a fase embrionária. 4	A criação das coalizações adaptaram-se ao meio. 4	É uma das dificuldades da região, que tem uma colonização italiana, baseada na desconfiança. 4

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Valores	VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.	Existe um entrelaçamento entre as fronteiras. O limite físico foi definido pelo SAGA e pelo Fórum da Mesorregião. 3	É em função do limite temático, e pela constituição do território dos municípios que integram a agência. 3	As fronteiras mudam de acordo com a necessidade dos projetos e da mudança dos atores envolvidos 3	O limite é decorrente a área de atuação da AMARP. Na AMARP existem 03 municípios pólos importantes ocasionado conflitos. 4
	VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.	A manutenção é realizada pelas parcerias. O Saga atua inclusive no Rio Grande do Sul, com as 08 COREDES. 5	Está na fase embrionária, mas já existe uma rede sólida baseada no capital social. 4	É realizado de acordo com os projetos. É um dos objetivos da AGESERRA. 4	Ela é realizada através das reuniões e seminários promovidos. A rede é formada para atender demandas específicas. 4
	VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.	Realizado constantemente, por meio dos projetos. Este monitoramento influencia na obtenção dos recursos. 5	O processo de capacitação está sendo importante, para criar tais mecanismos. 5	Os resultados devem ser apresentados com clareza para ressaltar a confiança. 4	A avaliação é realizada pelos resultados dos projetos que são apresentados na reunião da AMARP e do Conselho das SDR's. 4
	VR7. Verificação e controle dos membros pertencentes a rede, relacionados ao seu grau de envolvimento para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações.	A dedicação é imprescindível. Existem alguns membros que são os motivadores da rede. 4	Faz-se necessário a escolha dos representantes das instituições, evitando desta forma o <i>turn-over</i> e a perda de confiança. 4	Não existe o controle. Não é necessário incentivar isso. 3	Existe uma dificuldade em controlar os membros. Deve-se criar um mecanismo informativo para os membros. 5

Quadro 46: Quadro resumo das diretrizes básicas (Valor) de governança na visão das agências.

Nas diretrizes relacionados aos valores, pode-se notar que no quadro resumo os elementos constituintes do critério estabelecido como confiança, cooperação e relacionamento, estão presentes em todas as agências e são elementos fundamentais para a garantia de sucesso. Por sua vez, todos os gestores das ADR's concordam com a importância dos elementos constituintes do critério de governança, e estão trabalhando para manter presente esses critérios.

Em relação ao valor “criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrantes da rede” (**VR3**) existe uma unanimidade. Este é um processo lento, difícil para as ADR's e que depende muito da cultura da região (conforme a observação do gestor de Videira). Segundo alguns entrevistados na percepção de alguns atores e da comunidade, as ADR's têm comprometimento partidário na região além de uma imagem de troca de favores, decorrentes de ações no passado executadas pelos ex-gestores, que repercutiram negativamente na região. O difícil é resgatar este valor perante os membros e a sociedade como um todo.

O valor referente a “definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo” (**VR4**), todos os gestores afirmaram que o limite foi definido, respeitando a divisão geo-política da FECAM, além dos projetos que demandavam ações relacionadas ao Fórum da Mesorregião e Grande Fronteira do Mercosul. O respeito à esta territorialidade instituída historicamente pela FECAM é o que mantém a sinergia entre os atores regionais pertencentes à rede.

O item **VR5** (implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos) deve ser realizado frequentemente, de forma direta, objetiva e prática, reforçando o clima de confiança entre o capital social da rede, na visão do gestor da ADR de Videira.

O trabalho de sensibilização é importante em todas as fase de desenvolvimento da agência. A ADR da Grande Florianópolis (por ser embrionária), está realizando esse trabalho com a promoção de reuniões. Até agora já foram realizadas 14 encontros com esse objetivo.

O ciclo dos 04 (anos) relacionados às eleições municipais e estaduais, interfere no desenvolvimento da agência e da região, especialmente no caso das ADR's de Chapecó, Videira e Grande Florianópolis. A mudança do executivo e legislativo inviabiliza determinadas situações e ao mesmo tempo faz-se necessário começar (novamente) com o trabalho de convencimento das autoridades nomeadas. A ADR de Lages não depende politicamente das ações do poder executivo e legislativo para que certos projetos aconteçam ou para que se desenvolva um planejamento, em função da desvinculação da AGESERRA com as associações dos municípios e com o poder público na composição da diretoria.

Um outro fator que prejudica a rede, é o elevado *turn over* de pessoas e instituições que compõem a rede, enfraquecendo as relações de confiança e de cooperação estabelecidas pelos mecanismos que promovem o desenvolvimento da região.

O tempo de relacionamento dos atores envolvidos na rede; a quantidade de membros envolvidos; os mecanismos formais e informais de coordenação; o grau de relacionamento entre os *brokers* e os membros da rede, quando não observados e geridos eficazmente podem enfraquecer e comprometer as relações, de acordo com o relato dos gestores das ADR's.

Algumas barreiras e dificuldades enfrentadas pelas ADR's entrevistadas, também são parecidas com as dificuldades e barreiras enfrentadas por outras ADR's de outros países, como por exemplo o imediatismo dos resultados exigido por parte dos atores envolvidos (no caso da ADR de Videira, a demora na formação e sensibilização dos atores (Chapecó, Videira e Grande Florianópolis) e a falta de compartilhamento de informações, influenciando diretamente o nível de confiança da rede.

O gráfico 69, reflete a importância atribuída pelos gestores das ADR's nas diretrizes básicas para a sustentabilidade do processo.

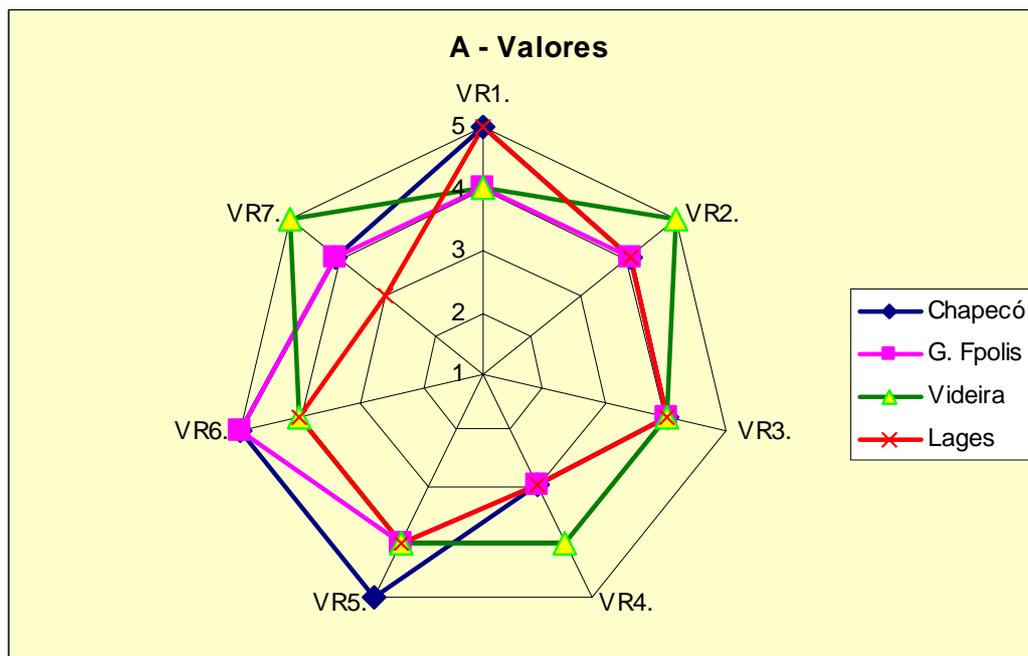


Gráfico 69: Grau de importância da diretriz valor das ADR's.

Fonte: o autor.

No valor **VR7** (verificação e controle dos membros pertencentes a rede, relacionados ao seu grau de envolvimento para não prejudicar os mecanismos de gestão direcionados a disseminação das ações), a ADR de Lages, se destaca em relação aos demais por ter atribuído nota 3 (indiferente). As ADR's Grande Florianópolis e Chapecó atribuíram nota 4 (importante) e a ADR de Videira nota 5 (muito importante). Essa diferença pode ser explicada pelo fato da ADR de Lages não ter tido, nenhuma dificuldade de relacionamento com outras instituições até o momento, segundo o seu gestor. O mesmo acredita, que isso é resultado da maturidade do processo decorrente dos dois anos de atuação, diferentemente da ADR de Videira que tem apresentado um elevado *turn over* de instituições, o que acaba enfraquecendo as relações e a estrutura da rede.

9.2.2 Diretrizes de governança relacionados ao critério “políticas e ações”

	Critérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Políticas e Ações	PA1. Identificação e visão clara dos objetivos, metas, e da visão pertinentes à rede.	Já existe uma visão clara dos objetivos que é o de promover o desenvolvimento. A rede deve estar sendo ampliada neste viés. 5	Existe na fase inicial um consultor externo que está trabalhando para identificar as vocações das regiões e deste modo descrever as metas e os objetivos. 5	Deve-se deixar claro para os membros da rede, qual o cenário futuro de desenvolvimento para Lages. 5	Os objetivos, as metas para 2005 estarão sendo direcionadas para projetos de curta prazo com efeito mais imediato. 4
	PA2. Criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permitam a redução do tempo e custos.	O canal de comunicação utilizado é o formal, sendo extremamente precário por meio de jornais que necessita ser trabalhado. Não existe um canal informal. 5	Não existe um canal informal. Pretende-se criar um canal formal, baseado na internet e a criação de um banco de dados referente a informações das regiões. 5	O canal está sendo utilizado frequentemente, pelos membros da ADR, através dos informativos e emails. 5	É importante, pois os membros devem ser informados constantemente. Este canal deverá ser criado urgentemente pela ADR. 5
	PA3. Elaboração de um plano de trabalho.	É obrigatório e deve ser alinhado com o planejamento. 5	O plano de trabalho deverá ser elaborado a partir de novembro de 2004. 5	O plano é realizado anualmente. 5	O plano de trabalho é elaborado anualmente. 5

(continua)

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Políticas e Ações	PA4. Manutenção de um fluxo de informação de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da internalização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).	É muito precário e não existe troca e intercâmbio entre os atores envolvidos.	Será realizada, utilizando as tecnologias de informação disponíveis e o investimento em capacitações.	É importante. Acontece de forma empírica e não científica. Com a implantação da incubadoras o processo será científico.	Não existe. A política de disseminação da inovação é fundamental para que não se descaracterize a vocação natural da região, como aconteceu anteriormente.
	PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.	Está sendo construída de acordo com as necessidades dos projetos.	Está sendo proposto e discutido nas reuniões de sensibilização realizadas.	As ações devem atender aos interesses internos da região, e desta forma a arquitetura pode variar constantemente de acordo com os projetos.	A arquitetura da ADR é pequena, flexível e enxuta. ADR depende de recursos oriundos dos projetos.
	PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.	Existe uma estrutura mínima para capacitação e treinamento, motivando os envolvidos.	Através do treinamento e do aprendizado é que se fortalece a cultura da coletividade.	É importante. Este processo ocorre por meio dos cursos e das redes de contatos.	O trabalho deve ser constante. É a base de uma ADR.
	PA7. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.	A promoção é realizado através dos acordo entre os envolvidos.	Deve-se trabalhar baseado nesta política.	Deve-se quebrar o paradigma do passado relacionado ao ciclo extrativista em que somente um ganhava.	Não necessariamente deve ser ganha-ganha, de acordo com a Teoria dos jogos.

(continuação)

	Critérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Políticas e Ações	PA8. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.	É uma relação de confiança. Existe uma rotatividade dos representantes das instituições. 5	Em 07 meses de atividades, não houve alteração das instituições envolvidas. 4	Ela é criada em função das atitudes tomadas pela ADR e o desempenho dos seus membros. 4	A agência é deficitária. Não existe uma continuidade de trabalho o que ajuda a prejudicar todo o processo. 5

Quadro 47: Quadro resumo das diretrizes básicas (políticas e ações) de governança na visão das agências.

Fonte: o autor.

Os principais elementos constituintes dos critérios relacionados as políticas e ações estão relacionados à inovação, recursos, disseminação da informação, conhecimento, tecnologia e suporte para as instituições envolvidas no processo.

Todas as agências de desenvolvimento tem uma visão clara dos seus objetivos e metas de forma a ajudar na viabilização da construção dos relacionamentos.

Em relação ao canal de comunicação utilizado por parte das ADR's, conforme o critério **PA2** (criação de um canal de comunicação formal e informal eficiente, que permitam a redução do tempo e custos), ele é precário segundo os entrevistados e que deveria-se investir na criação de uma política ao estímulo da disseminação de informações. Esse trabalho é de todos os membros pertencentes à rede e não deve ser única e exclusivamente da ADR. O processo de disseminação e de difusão de tecnologias e informação depende do grau de maturidade dos agentes envolvidos. Os gestores atribuíram para esse critério a nota **5** (muito importante).

Em relação ao critério **PA3** (elaboração de um plano de trabalho), todas as ADR elaboram anualmente um plano, e todos consideram muito importante este processo, conforme a figura 70.

A ADR de Lages acredita que, com a implantação da incubadora tecnológica na UNIPLAC, a disseminação e o intercâmbio poderão ser estimulados. As universidades, na análise dos gestores, deveriam desempenhar tais atividades. Esta idéia também foi defendida pelos pesquisadores envolvidos na 2ª etapa desta pesquisa.

Na definição de uma arquitetura organizacional, relacionada ao critério **PA5**, os gestores das ADR's afirmaram que deveria ser definida a partir das necessidades decorrentes dos projetos realizados e que atendesse os interesses específicos da região, tendo como características uma organização flexível e enxuta. Para a ADR de Lages a arquitetura organizacional será definida de acordo com as demandas provenientes dos projetos a serem executados na região. Apesar das respostas serem praticamente as mesmas, a ADR de Lages atribui para esse valor a nota **3** (indiferente), ao contrário das outras ADR's que atribuíram nota 5 (muito importante).

A manutenção dos relacionamentos por um longo período também é uma dificuldade encontrada em quase todas as ADR's, prejudicando o estabelecimento da confiança mútua. A rede funciona a partir das relações sociais entre indivíduos que fazem parte das organizações, permitindo dessa forma, rapidez na coordenação dos trabalhos e a qualidade das ligações provenientes das relações o que determinarão a efetividade dos resultados nas interligações e na solidez da rede.

A articulação por meio do convencimento e do aprendizado (**PA6**), faz-se necessário, e é muito importante para a sustentabilidade do processo, conforme o entendimento por parte dos gestores das ADR's.

Com relação dos critérios referente as políticas e ações, eles estão relacionados e são dependentes como por exemplo os critérios **PA2**, **PA3** e **PA6**, referente a criação de um canal formal de comunicação, ao plano de trabalho e a articulação entre os membros. Faz-se necessário uma visão clara dos objetivos com a elaboração de um bom plano de trabalho, sendo que a informação deverá ser disseminada para os envolvidos no processo de forma articulada.

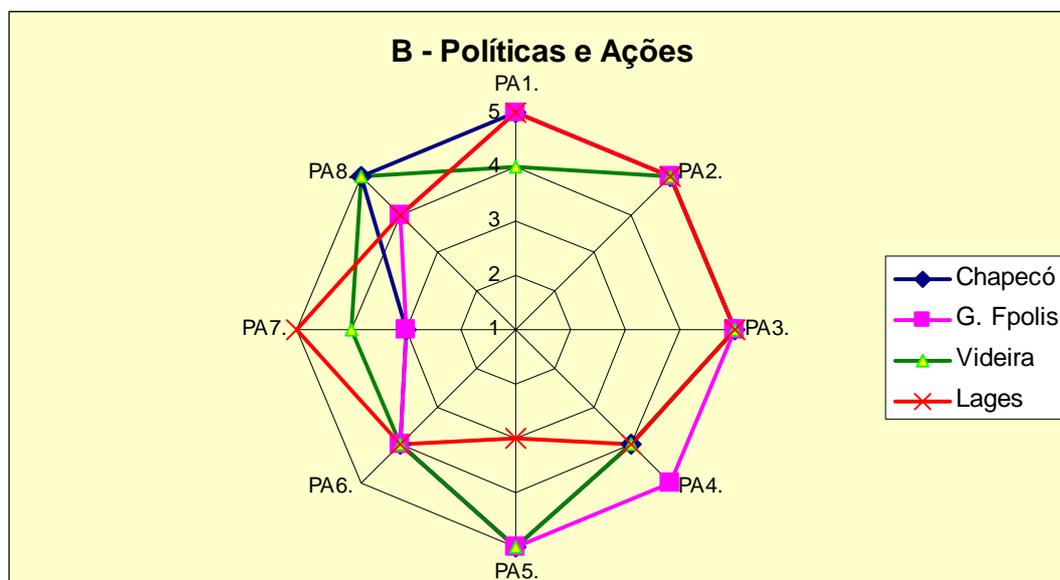


Gráfico 70: Grau de importância referente a políticas e ações das ADR's.

Fonte: o autor

9.2.3 Diretrizes de governança relacionados ao critério “características do ambiente”

	Crítérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Caract. do Ambiente	CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.	Pretende-se harmonizar e distribuir proporcionalmente os benefícios para os municípios. 5	A ADR ainda não realizou as análises do ambiente. Deverá ser feito pelo IEL e SEBRAE. 5	Primeiramente foi trabalho com dados primários. A segunda etapa consiste na análise dos dados secundários. 4	É preciso transformar as análises em projetos e programas pragmáticos e efetivos. 4
	CA2. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.	O que existe é um esforço por parte das Secretarias Regionais e da Secretaria de Orçamento e Gestão na implantação das estratégias. 5	Será realizado no decorrer do processo de implantação. 4	Elaborou-se as principais estratégias estruturantes (macro) para que no segundo momento a ADR trabalhasse analisando as necessidades das empresas da região. 4	Dependerá da necessidade decorrente da região e dos parceiros envolvidos. As SDR's são importantes atores no processo. 4
	CA3. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, por meio de: fundos setoriais, capital de risco e fontes de recursos direcionados ao fomento de PME's.	Existe dificuldade na obtenção de recursos. Deve ser monitorado constantemente. 4	A promoção de políticas de investimento está sendo realizado pelo do IEL. 4	A agência não passou por este processo. O Banco da Mulher pe que desempenhou este papel. 4	A dificuldade está na operacionalização das políticas regionais. A falta de recursos é um problema sério. 3
	CA4. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.	A Secretaria Regional faz parte do processo, mas deveria assumir um papel mais efetivo. 4	ADR não chegou a discutir o processo. 3	Para a ADR não faz necessário a monitoração dos mecanismos regulatórios. 3	O acompanhamento deve ser feito em função das SDR's. 3

(continua)

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Caract do Ambiente	CA5. Sensibilização de modo a evitar a criação de expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.	O critério está relacionado ao aspecto político. O SAGA têm como norma a não divulgação dos projetos que estão sendo elaborados e não contratados. 4	Existe um cuidado por parte da ADR em não gerar falsas expectativas. 5	A ADR tem uma política de divulgar apenas os resultados concretos de modo a não desarticular o processo. 5	A expectativa é um sonho e deve ser compartilhada. 4
	CA6. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões.	É extremamente importante, para não deixar nenhum município de fora. 4	Irá compor o trabalho da ADR. 4	A agência não tem capilariedade regional. A interdependência faz-se necessário. 4	É necessário a descentralização das ações, por meio de reuniões, simpósios dentre outros. 5
	CA7. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.	A agência faz parte do Conselho da Mesoregião. 5	Está sendo levantado através da realização dos treinamentos. 4	As lideranças locais é que desempenharão a política ganha-ganha, expressa por suas atitudes. 5	Faz-se necessário estimular as lideranças locais, para executar projetos regionais. 5
	CA8. Identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões; workshops.	Existe um Conselho de Desenvolvimento Estadual (recém criado), formado pela EPAGRI, SEBRAE, Secretarias de Desenvolvimento, Fóruns e outros mecanismos, que discutem tais ações. 4	Precisa ser realizada. Está em fase de implantação. 5	As habilidades poderão ser conquistadas no decorrer do processo. Atualmente é realizado de forma empírica. 4	É realizada através de seminários, <i>workshops</i> e reuniões. Este ano o processo foi dificultado pelas eleições municipais. 4

(continua)

(continuação)

	Crítérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Caract. do Ambiente	CA9. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.	É uma dificuldade enfrentada pela agência. 4	Está sendo realizado pelo SEBRAE. 4	O primeiro passo já foi dado com: a implantação da incubadora na UNIPLAC e a realização de trabalhos acadêmicos com foco no desenvolvimento. 4	A agência identifica as oportunidades e estimula a participação das pessoas nos projetos. 4
	CA10. Difusão da informação e disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos.	Diante do possível, no decorrer das capacitações realizadas. 5	Primeiramente pela capacitação dos integrantes da ADR e segundo pela capacitação das lideranças locais. 4	A região não possui esta cultura. A ADR está estimulando-a. 5	A difusão deverá ocorrer por meio da apresentação dos casos de sucessos na região. Os instrumentos de disseminação deverão ser criados pela ADR. 4
	CA11. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.	Um dos problemas enfrentados, foi o elevado êxodo de pessoas qualificadas. 4	Pretende-se elaborar um projeto que garanta a sustentabilidade. 4	A ADR já passou por esta fase. O próximo passo é trabalhar com as empresas, na deficiência dos gargalos produtivos. 4	A infra-estrutura é pequena o que não inviabiliza a participação nos projetos. 4
	CA12. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio da coordenação e articulação das organizações regionais já existentes.	Está sendo realizado de maneira eficiente. 5	Já foram escolhidos os coordenadores. 5	Ocorre de forma participativa através das reuniões. 4	A coordenação deve ser eficiente, rápida e constante e que produza resultados imediatos. 4

(continua)

(continuação)

	Critérios/Diretrizes	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Caract. do Ambiente	CA13. Adoção de uma política direcionada a complementaridade regional.	É necessário estabelecer tais políticas. 5	O foco da agência é integração regional. 4	Faz-se necessário. Como por exemplo o projeto do Vime. 5	As vezes acontecem ações desfocadas, desarticuladas e como consequência a falta de uma complementaridade regional. 4
	CA14. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.	Devido a escassez dos recursos, existe uma distribuição proporcional dos mesmos. 5	Deverá ser realizado por meio de <i>workshops</i> e seminários. 3	A ADR não tem um <i>staff</i> que faça este papel. Portanto, atualmente não é necessário. 4	Deverá ser feito por meio dos informativos. Atualmente é realizado por rádios, jornais mas não de maneira coletiva. 4
	CA15. Constituição de regras de intercâmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.	Existe uma relação forte com os três Estados do Sul. É necessário um análise profunda desse processo. 4	Não existe um consenso e nem uma metodologia específica. 4	O processo está ocorrendo de forma gradual. 5	As regras acontecem de acordo com os interesses e são disseminadas localmente e não regionalmente. 4
	CA16. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.	A inter-cambiação é facilitada, pela homogeneidade da região. O capital social é o elo de ligação. 5	A sustentação ocorre em função dos objetivos compartilhados e clima de confiança. 5	Acontece na elaboração e execução dos projetos. 5	Existem sobreposições de ações. Tal fato é agravado pelas 3 SDR's inseridas na região da AMARP, o que acaba inviabilizando suas ações. 5

Quadro 48: Quadro resumo das diretrizes básicas (carac. do ambiente) de governança na visão das agências

Todas as agências concordam com o critério **CA1** (elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região), a fim de que sejam identificadas as economias locais vocacionadas e os diagnósticos produtivos locais e regionais. O Instituto Saga e a ADR da Grande Florianópolis, tenham atribuído valor máximo **5** (muito importante) e as ADR's de Videira e Lages o valor **4** (importante). Faz-se necessário, que essas ações se transformem em programas e projetos eficazes e eficientes e que gerem resultados. Uma das críticas feita pelos entrevistados é que as vezes os diagnósticos acabam virando “apenas” mais um relatório, que não gera análises e informações importantes para serem trabalhadas regionalmente.

As agências entrevistadas também reforçam a participação por parte das Secretarias de Desenvolvimento Regionais (SDR's) relacionadas indietamente com o critério **CA2** (implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias), no estabelecimento de parcerias para a execução de atividades de planejamento para o desenvolvimento regional. Esta parceria deve ser monitorada constantemente, para uma maior clareza e transparência das ações provenientes do custo de transação.

Para a ADR de Lages, esse critério (**CA2**) já foi considerado importante, pelo trabalho realizado atualmente nas análises das micro e pequenas empresas, devido às características empreendedoras, influenciadas pela Associação Comercial e Industrial de Lages (ACIL) que é uma das mantenedoras da ADR e pelo perfil do gestor da ADR que é empresário local.

A maior dificuldade das agências é a obtenção de recursos financeiros, por meio dos fundos setoriais, conforme a análise do critério **CA3**. Em Lages, por exemplo, a obtenção dos recursos financeiros foram conseguidos pela participação ativa do Banco da Mulher (microcrédito), direcionado ao produtor rural e a economia informal.

Em relação ao critério **CA4** (monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo), as ADR's de Videira, Grande Florianópolis e Lages, atribuíram valor **3**

(indiferente), por não acharem importantes no processo de implantação da agência. Ao contrário o Instituto SAGA, considerou esse critério como importante **(4)**, a região.

A promoção do desenvolvimento econômico local é facilitado pelas ações e parcerias entre governos locais e comunidade de forma a gerir eficazmente os recursos existentes estimulando a economia e as potencialidades regionais na mobilização dos atores, organizações e recursos, conforme observado no critério **CA6** (adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e uma maior interdependência entre as regiões). O Instituto SAGA e as ADR's da Grande Florianópolis e de Lages, atribuíram valor **4** (importante). Já ADR de Videira atribuiu o valor **5** (muito importante), conforme ilustrado no gráfico 71.

De acordo com a análise do critério **CA8** (identificação e valorização das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento, por meio de entrevistas, reuniões e workshops), a identificação das competências dá-se pelas reuniões, *workshops* de trabalho, configurando a representatividade regional através dos Conselhos Estaduais, SEBRAE, IEL, SDR's e Fóruns. Neste caso, somente a ADR da Grande Florianópolis considerou como muito importante **(5)** este critério, sendo que as 03 ADR's (Lages, Videira e SAGA) consideraram apenas importante **(4)** ao processo.

A difusão da informação e a disseminação do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo e a identificação e o mapeamento dos processos (**CA10**) foi considerado importante **(4)** e muito importante **(5)** por parte das ADR's. Na ADR de Videira, a disseminação do conhecimento é realizado com a apresentação e a discussão dos *cases* de sucesso ou insucesso dos projetos realizados. Para as ADR de Chapecó (SAGA) e Lages, a dificuldade da difusão da informação está na falta de uma cultura de compartilhamento de informações de forma sistematizada entre os parceiros da rede. Por sua vez, ela está associada a falta de comprometimento e de confiança por parte dos atores envolvidos, prevalecendo o individualismo. É preciso criar estruturas de informação e conhecimento adequadas à realidade regional de cada ADR.

A adoção de uma política direcionada a complementaridade (**CA13**) é influenciada pela sensibilização dos atores que compõem o processo. Faz-se necessário o estabelecimento de ações que promovam a governança entre os mecanismos. O primeiro passo a ser dado é o desenvolvimento do capital social. Acredita-se que a confiança e a sensibilização são fatores de sucesso para o desenvolvimento e para a sinergia dos parceiros envolvidos. Porém, a dificuldade para o alinhamento dessas políticas de complementaridade está no desenvolvimento e na articulação associados aos interesses coletivos dos seus atores.

A articulação dos atores envolvidos no processo, deve ser constante, eficiente e rápida no sentido de dar resposta imediata à região, na busca de soluções concretas com resultados de curto prazo.

Com relação ao critério referente a promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua (**CA14**), a ADR da Grande Florianópolis atribuiu o valor **3** (indiferente), em função de estar na fase embrionária do processo de formação. A ADR de Chapecó (SAGA) atribuiu valor **5** (muito importante) e as ADR de Lages e Videira, atribuíram o valor **4** (importante).

A inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores (**CA16**), fica prejudicado pela sobreposição de projetos. Segundo o gestor da ADR de Videira, na região da AMARP, existem 03 (três) Secretarias de Desenvolvimento Regional que trabalham de forma isolada em termos de ações para o desenvolvimento. Alguns municípios integrantes das SDRs, não fazem parte da Associação dos Municípios do Vale do Rio do Peixe (AMARP) dificultando as ações direcionadas ao desenvolvimento e a perda de unicidade. Todas as ADRs (Lages, Chapecó, Videira e Grande Florianópolis) consideram esse critério muito importante (**5**) ao processo de viabilização de uma ADR, e deve ser monitorado e respeitado, conforme o gráfico 71.

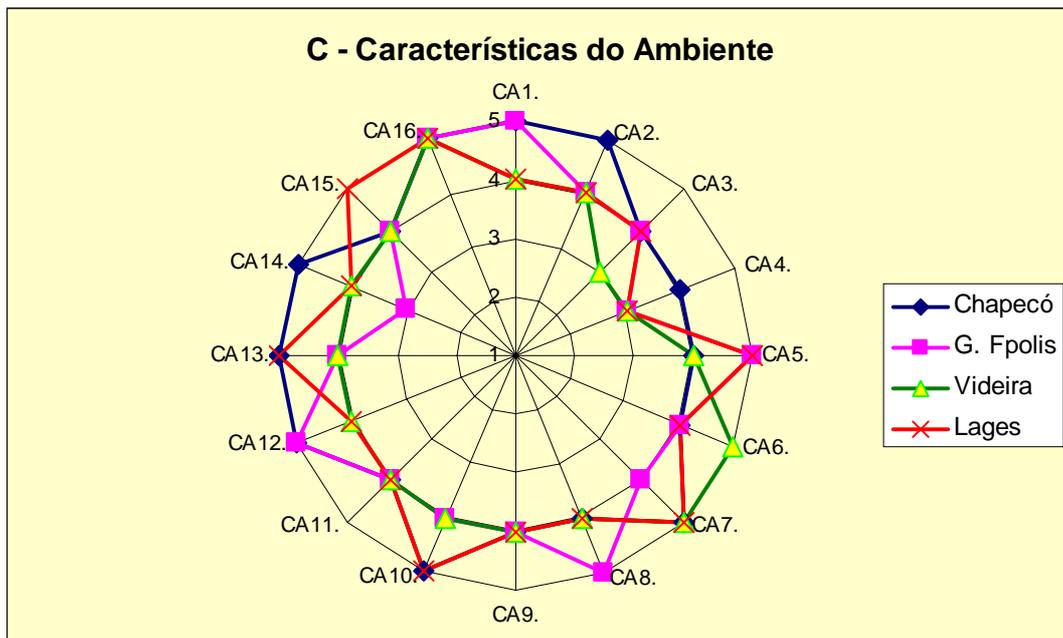


Gráfico 71: Grau de importância referente as características do ambiente das ADR's.

9.2.4 Diretrizes de governança relacionados ao critério “mecanismos”

	CrITÉRIOS/DIRETRIZES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA LAGES	ADR da AMARP Videira
Mecanismos	MEC1. Familiarização com os conceitos relacionados e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.	Necessita ser trabalhado. 4	Deve-se ser realizado com as capacitações previstas no processo. 5	Os atores tem que conhecer os mecanismos de promoção a competitividade. 4	O entendimento faz-se necessário, para diminuir as diferenças entre os atores que compõem a rede. 4
	MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.	É por consenso, para que não ocorra a politização. 5	É importante a participação da iniciativa privada e das entidades não governamentais. 5	A ADR não tem problema com politização. Sua cultura é característica de empresa privada. 5	Dependerá do plano de ação e do plano de negócios previsto. Falta na região a definição de prioridades para a promoção do desenvolvimento. 4
	MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.	Embora insipiente, deve ser melhorada. 4	Não existe nada definido. 4	Atualmente este processo é importante. 5	Não existe na região mecanismos de suporte associados às questões da competitividade. 5

Quadro 49: Quadro resumo das diretrizes básicas (mecanismos) de governança na visão das agências.

Fonte: o autor

No critério **MEC1** (familiarização com os conceitos relacionados e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade) faz-se necessário, que os conceitos relacionados ao processo de desenvolvimento, sejam de fácil entendimento e que possam de forma clara e objetiva, serem disseminados por toda a rede de desenvolvimento. Os gestores das ADRs afirmaram que esse critério, contribui para diminuir às diferenças entre os atores e o reconhecimento das ações por parte das ADR's relacionado à promoção da competitividade. A ADR da Grande Florianópolis atribuiu a esse valor peso **5** (muito importante), pela necessidade de auto afirmação e sensibilização dos atores envolvidos. As outras ADR's (Videira, Chapecó e Lages), atribuíram ao critério o valor **4** como sendo importante ao processo.

Em relação à valorização para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado (**MEC2**), a ADR de Videira acredita que a definição de um plano de ação, com critérios transparentes de monitoração e de gestão, dificultará a ingerência da política partidária nas ações de desenvolvimento. Para isso, é necessário estabelecer por consenso as prioridades necessárias para a região em que a ADR está inserida.

Com referência ao último critério analisado **MEC3** (constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade), as ADRs de Videira e Lages, defendem a idéia da criação de um observatório que poderá monitorar e dar suporte para as instituições envolvidas no processo. Este tipo de observatório para o suporte às Agências de Desenvolvimento já existem em Auckland (nova Zelândia), Portugal e Itália. As ADR de Videira e Lages, atribuíram para esse valor a nota **5** (muito importante), conforme o gráfico 72.

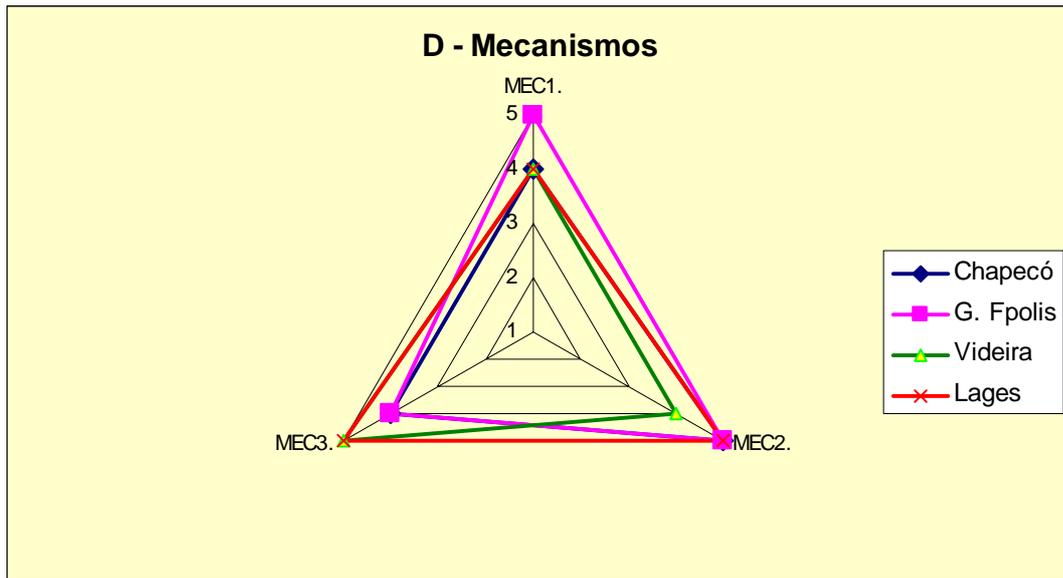


Gráfico 72: Grau de importância referente aos mecanismos por parte das ADR's

9.2.5 Ações de governança relacionadas ao critério “valores”

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Valores	VA1. Mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificadas às forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários.	É feito de acordo com as demandas específicas.	É uma atividade que deveria ser realizada pela agência, mas o mapeamento está sendo realizado pelo IEL.	O mapeamento ocorreu através do estudo dos gargalos produtivos em que se identificou as principais necessidades das empresas. A partir desta análise identificou-se as competências necessárias para solução dos problemas levantados anteriormente. Deve-se estimular à conscientização dos atores envolvidos.	O processo foi realizado pela Universidade. Existe escassez de recursos e falta comprometimento por parte dos parceiros envolvidos.
	VA2. Articular o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades; e prover o direcionamento das atividades além de controlar os fluxos de informação entre os nós.	O papel desempenhado pelo SAGA é de motivar e articular o trabalho entre os atores da região.	Dependerá do mapeamento dos processos definidos no item anterior.	O trabalho é fruto de um processo estratégico realizado em 98. Na ocasião participaram do processo cerca de 80 lideranças regionais e locais.	A articulação é necessária e está sendo realizada de acordo com as necessidades dos projetos que estão sendo executados.
	VA3. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.	Tem sido realizado frequentemente, um exemplo foi sensibilização das pessoas no projetos Bacia do Rio Uruguai.	É uma meta, que deverá ser observada.	Tem sido realizado. Um exemplo é o curso de capacitação de gerenciamento de projetos realizado recentemente pela ADR.	A capacitação está sendo realizada através dos seminários, <i>workshops</i> , capacitação.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Valores	VA4. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.	O SAGA tem uma forte capacidade de articulação e mobilização dos agentes envolvidos no processo. 5	A mobilização faz-se necessária. 5	A maximização das ações é fundamental, tem sido realizada frequentemente. 5	O governo deve participar também das decisões. 4
	VA5. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.	A dificuldade está no compartilhamento de informações e conhecimento por parte das pessoas e das instituições envolvidas. 5	A troca de experiências está sendo estimulada através da realização de pequenos seminários. 4	A rede de contatos já está formada. 4	O FORUMCAT tem um papel muito importante no processo. 5

Quadro 50: Quadro resumo das ações de governança em termos de valores, na visão das agências.

Em relação ao primeiro critério **VA1** (mapear as conexões dos nós, de modo que sejam identificadas às forças dos mesmos, sua reciprocidade, seu alcance, sua estabilidade além da definição e a identificação dos papéis desempenhados pelos nós e a alocação dos recursos necessários) esta ação é muito importante para a continuidade da sustentabilidade de uma ADR desde a sua fase inicial.

As ADR de Chapecó, Grande Florianópolis e Videira atribuíram para esse valor a nota **5** (muito importante) por ser um processo constante de acordo com as demandas específicas oriundas dos projetos da região. Na ADR da Grande Florianópolis este processo está sendo realizado pelo IEL (um dos coordenadores da implantação da ADR), pois a agência está na fase embrionária de implantação e não tem recursos humanos para tal ação.

Diferentemente das ADR citadas acima, a AGESERRA, por ter estar associada diretamente as empresas, o mapeamento e a identificação dos papéis desempenhados pelos atores é direcionada as soluções para os problemas relacionadas às empresas locais.

A articulação entre os nós, para dar suporte as atividades e prover o direcionamento das atividades descritos no critério **VA2**, está diretamente relacionada ao estabelecimento de um clima de confiança, que começa pela base (*bottom-up*) na sensibilização dos envolvidos. Mas a articulação dependerá na análise da ADR da Grande Florianópolis do mapeamento dos processos ocorridos em decorrência do critério anterior.

As ações de governança presentes nos critérios **VA3, VA4 e VA5** baseiam-se em valores relacionados a articulação, a mobilização e maximização das ações de forma continuada, envolvendo todos os atores locais/regionais no processo. Para os critérios VA3 e VA4 as ADR de Chapecó, Grande Florianópolis e Lages atribuíram valor **5** (muito importante) sendo que a ADR de Videira considerou esse critério como importante (**4**).

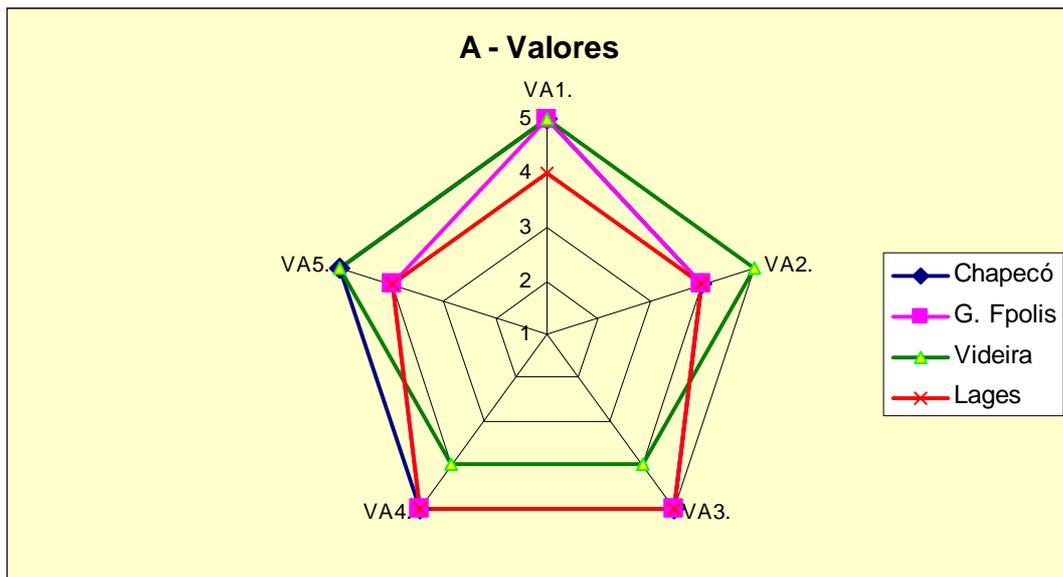


Gráfico 73: Grau de importância, segundo as ações referente a valores de governança

9.2.6 Ações de governança relacionadas ao critério “políticas e ações”

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Políticas e Ações	AP1. Alocar os recursos coletivos.	Os recursos coletivos são alocados de acordo com critérios definidos pelo conselho. 5	Deverá ser trabalhado com as prefeituras, universidades e empresas. 5	Se a ADR não alocasse tais recursos, a agência se inviabilizaria. 5	Não existe uma alocação de recursos de maneira coletiva. Existe apenas uma promessa por parte das SDR's. 5
	AP2. Criar uma estrutura de indicadores.	Existe uma prestação de contas para com as associações dos municípios. Não existe uma estrutura de indicadores definidos. 5	Quem deverá criar os indicadores é o IEL e será a próxima etapa do processo. 5	Indiferente. Isto já ocorre de forma indireta com apresentação dos resultados dos projetos ao Comitê 3	Os indicadores não estão formalizados. 4
	AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.	A estrutura formal foi definida pelo estatuto. 4	As estruturas formais deverão ser trabalhadas pelas Prefeituras, que são parceiras. 5	Está sendo feito pela inserção das incubadoras tecnológicas. 4	A formação acontece em função dos projetos desenvolvidos. 5
	AP4. Estimular/articular as competências, habilidades dos atores pertencentes a rede, a gestão da inovação tecnológica e a capacidade inovativa.	Faz-se necessário a ampliação da rede de desenvolvimento. 4	Não está sendo feito. 5	A ADR está tentando criar mecanismos que promovam a inovação. 5	A articulação é promovida pelos seminários regionais realizados. 4

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Políticas e Ações	AP5. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das MPME's demais agentes.	A promoção das MPME's deverá ser prioridade, com foco na agregação de valor.	Deverá ser feito de maneira coletiva na medida do possível.	Cada instituição deve realizar o seu trabalho.	A agência deveria ser centralizadora das ações decorrentes da região.
	AP6. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.	Não existe uma estrutura formada com este objetivo.	A adequação das fontes é decorrente das necessidades da região.	Não existe uma estrutura representativa na região.	Na medida do possível a ADR tem estimulado este processo.
	AP7. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.	O capital social é o principal fator e deverá ser estimulado.	O capital social é o principal fator.	Isto ocorre na medida em que os trabalhadores estão sendo capacitados.	A elaboração de bons projetos podem desenvolver o capital.
	AP8. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.	Existem dificuldades de relacionamentos e intermediações entre as regiões envolvidas no processo.	Deve ser trabalhado regionalmente.	O fortalecimento ocorreu, em função do trabalho realizado há 05 anos com as cadeias produtivas.	A ADR não está preparada para este processo que foi iniciado pelo SEBRAE na região.

(continua)

(continuação)

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Políticas e Ações	AP9. Racionalizar e gerir os recursos e as capacidades existentes, evitando sobreposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.	A distribuição dos recursos é escasso. O maior desafio é a manutenção do SAGA.	Esta política não existe . O que existe é a gerência dos recursos de forma coletiva.	No início foi muito importante. Atualmente existem reuniões mensais que evitam as competições e sobreposições.	A ADR não consegue evitar a sobreposições existentes na região.
		5	5	4	5
	AP10. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo.	É difícil incentivar a realização de estudos que contemplam todas as necessidades da região.	Existe um projeto em andamento, em parceria com a OEA.	O trabalho está sendo realizado nas empresas com o <i>bench</i> inovativo.	O <i>bench</i> é necessário, mas não acontece na região por falta de recursos.
		4	4	4	4
	AP11. Promover soluções através da tecnologia de informação e comunicação (TIC), de forma a desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.	Não existe uma estrutura que atenda esse critério, pela falta de qualificação dos atores.	As universidades deverão realizar este trabalho de inteligência econômica.	As universidades e os centros tecnológicos deverão assumir este papel.	Esta estrutura não existe. Seria ideal o investimento em TIC.
	4	4	5	4	
	AP12. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.	Na medida do possível a otimização ocorre.	Deve-se realizar os projetos direcionados aos objetivos.	É a sustentabilidade da agência. Deve ocorrer com a participação da ADR nos editais de pesquisa.	Se os recursos estivessem a disposição seria otimizado. A falta de sinergia com a SDR prejudica o processo.
	5	4	5	4	

Quadro 51: Quadro resumo das ações de governança em termos de políticas e ações, na visão das agências.

Todas as agências entrevistadas concordaram que, a alocação dos recursos de forma coletiva (**AP1**), é necessário para garantir a sustentabilidade da ADR. As ADR's consideraram esse critério como sendo muito importante (**5**), ao processo.

Na medida em que os projetos desenvolvidos pelo SAGA, se transformam em ações concretas e se viabilizam, a confiança depositada por parte dos atores aumenta, justificando a contribuição mensal realizada pelos municípios integrantes da AMOSC. Na ADR de Lages, a alocação dos recursos coletivos tem a participação da iniciativa privada e não dos municípios integrantes como é o caso de Chapecó.

Com relação a ADR de Videira, não existe uma contribuição específica. Segundo o gestor, ela espera receber contribuições das 3 (três) SDR's inseridas na AMARP.

Grande parte das ADR's entrevistadas não possuem uma estrutura de indicadores definidos (**AP2**). A mensuração dos resultados é realizada de acordo com os resultados propostos nos projetos elaborados pelas ADR's apresentados em reuniões com os conselhos ou comitês de desenvolvimento. A ADR de Lages considerou esse critério como indiferente (**3**). Diferentemente das demais agências que consideraram esse critério como sendo muito importante (Chapecó e Grande Florianópolis) e importante (ADR de Videira) as políticas e ações de governança.

As ações de articulação das competências, habilidades e a disseminação da inovação tecnológica (**AP4**) são provenientes da realização de seminário regionais. A ADR de Lages considera esse critério muito importante (**5**), e defende a idéia que a promoção da inovação deve ser realizada pelas incubadoras tecnológicas e pelos centros de tecnologias fomentando dessa maneira a inovação das MPME's atuantes na região.

Faz-se necessário, estabelecer políticas efetivas, por meio dos *policy makers*, de modo a fomentar as ações direcionadas à inovação.

O desenvolvimento do capital humano e social local (**AP7**), ocorre por meio do fortalecimento das relações sociais, e investimentos em capacitação, sensibilização e a manutenção dos relacionamentos criados pelas ADR's .

Quanto a capacitação das organizações locais de suporte, a intermediação e a facilitação das redes e dos arranjos locais (**AP8**), pode-se dizer que na ADR de Lages, o

processo já vem ocorrendo desde o ano de 2000, com estudos e diagnósticos das cadeias produtivas, na identificação dos principais gargalos existentes na região. A ADR de Videira apesar de considerar esse critério como importante (4), não possui infra-estrutura mínima para desempenhar tal atividade. No caso do Instituto SAGA, sua maior dificuldade é na falta de comprometimento e sensibilização de alguns atores integrantes na rede, prevalecendo “apenas” o interesse próprio e não a coletividade da rede de desenvolvimento.

Com relação as sobreposições de ações, relacionadas ao critério **AP9**, elas são conseqüências da falta de comprometimento e sinergia por parte dos atores envolvidos. Em Videira, as sobreposições acontecem e não se consegue evitar. Na análise do gestor da ADR de Videira, a maior dificuldade enfrentada é a falta de articulação entre as instituições e as Secretarias Regionais de Desenvolvimento, atuantes na região da AMARP.

A promoção de soluções de forma a desenvolver a inteligência tecnológica e econômica (**AP11**) é considerada importante. A dificuldade está na “perda de tempo” nos esclarecimentos constantes dos conceitos envolvidos, aos novos atores pertencentes à ADR, decorrentes do ciclo dos 4 (quatro) anos de governo e o elevado *turn-over* de pessoas e instituições envolvidas no processo.

O desenvolvimento de inteligência econômica e tecnológica, permitiria impulsionar as atividades produtivas da região, através da troca e do compartilhamento de experiências, da busca da sustentabilidade através dos serviços prestados de suporte empresarial em informação, da elaboração de projetos, estudos, diagnósticos, sistemas de informação, implantação e do monitoramento das atividades realizadas na região. Segundo a opinião dos gestores das agências, esse trabalho poderia ser perfeitamente desenvolvido pelas Universidades localizadas na região.

Os fundos públicos de inovação (**AP12**), embora escassos tem sido uma alternativa de alavancagem de recursos por parte das agências. A grande dificuldade é a garantia de que os projetos sejam aprovados, ou que os editais atendam às necessidades específicas da região, ou que os recursos sejam repassados conforme o cronograma de execução apresentado no projeto. As ADR de Chapecó e Lages, consideram esse critério muito importante (5) e as ADR's de Florianópolis e Videira, importante (4), conforme o gráfico 74.

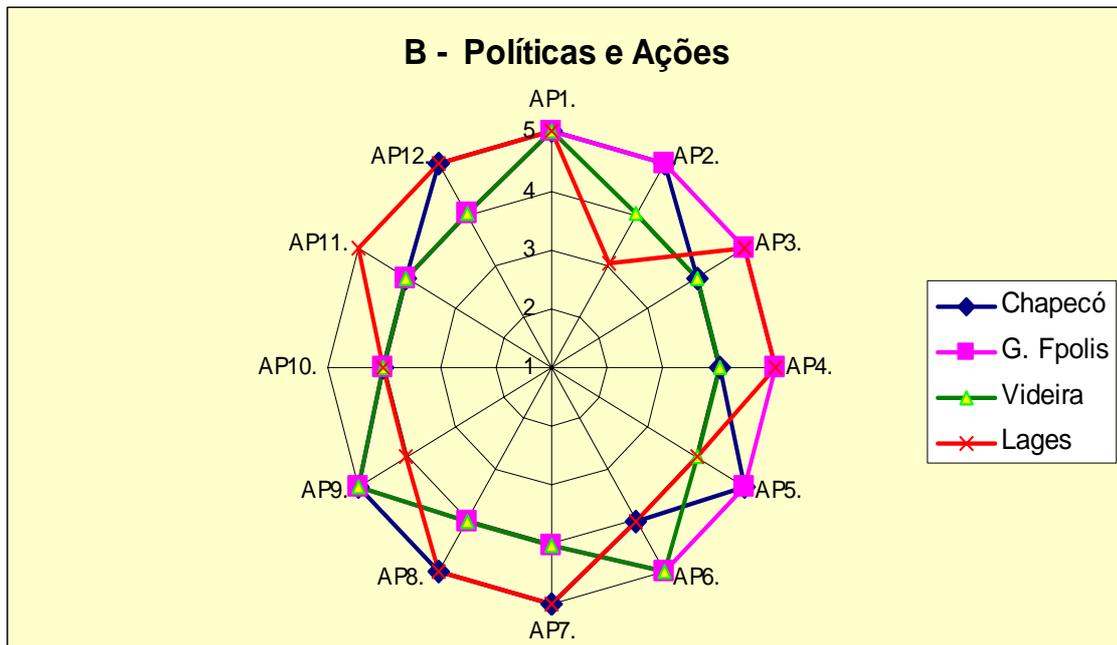


Gráfico 74: Grau de importância, segundo as ações referente a políticas e ações de governança.

9.2.7 Ações de governança relacionadas ao critério “características do ambiente”

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Caract. do Ambiente	CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.	As necessidades foram atendidas pelos projetos da Mesorregião focados na agricultura familiar. 4	Já existe um grupo de trabalho que está identificando e estudando as cadeias produtivas da região. 4	A participação da Universidade é importante. 4	A capacitação é constante 4
	CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.	As ações são pontuais, de acordo com as características específicas de cada projeto. 5	Deverá ser desempenhado pelas universidades. 5	É o primeiro passo a ser dado. 5	Existe a necessidade urgente de desenvolver a inteligência institucional. A univesidade deverá desempenhar esse papel. 4
	CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.	Não existe o reconhecimento por parte das autoridades municipais. Na esfera estadual existe um envolvimento superficial por parte dos agentes públicos. 5	Quanto mais transparente for a participação da sociedade, as soluções serão resolvidas mais facilmente. 4	O problema é o ciclo dos 04 anos de governo. 4	O governo deve ser o grande estimulador das agências. A ADR depende dos recursos do governo. 5

Quadro 52: Quadro resumo das ações de governança em termos de características do ambiente e ações, na visão das agências

O desenvolvimento do empreendedorismo regional (**CB1**) é um passo a ser dado e deve ser um processo contínuo, embora todas as ADR's pesquisadas concordam que este critério é importante (**4**). Faz-se necessário, criar um ambiente favorável a esta prática.

As ações existentes nas ADR's são realizadas, por instituições de pesquisa e de apoio às empresas, de modo a estimular o desenvolvimento regional.

O ambiente regional/local, em que a ADR está inserida deve ser estudado e estimulado. As ADR's realizam estudos e diagnósticos que permitem uma maior visualização e entendimento das potencialidades de cada região. Mas, o desenvolvimento da inteligência institucional e organizacional deve ser desempenhadas pelas Universidades Regionais (**CB2**). Segundo a análise das ADR's de Chapecó, Grande Florianópolis e Lages é um critério muito importante (**5**), conforme o gráfico 75.

O reconhecimento e a valorização da responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas regionais (**CB3**), será possível mediante da participação da sociedade e da transparência das ações desempenhadas pelas autoridades locais. Um dos problemas associados ao critério é o ciclo dos 4 (quatro) anos de governo, que em certas regiões existe uma descontinuidade de ações iniciadas pelo antecessor.

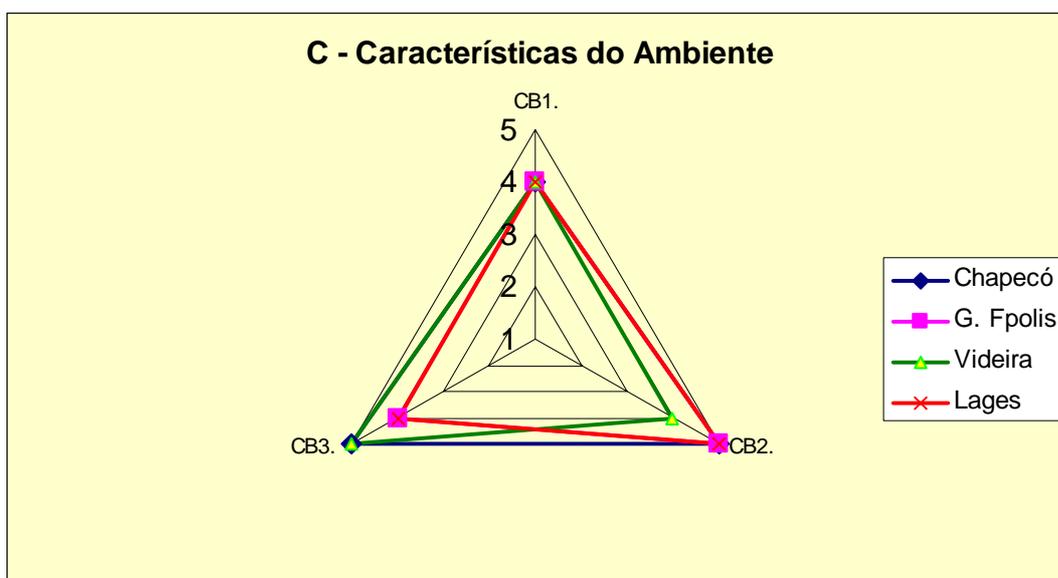


Gráfico 75: Grau de importância, segundo as ações referente as características do ambiente de governança.

9.2.8 Ações de governança relacionadas ao critério “mecanismos”

	CRITÉRIOS / AÇÕES	Instituto SAGA	ADR Grande Florianópolis	AGESERRA Lages	ADR de VIDEIRA
Mecanismos	MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).	É estimulada através dos encontros e seminários organizados pelo SAGA. 5	A mão de obra deverá ser exclusivamente local. 5	É importante e está sendo sendo retomado. 5	A UNOESC tem estimula esta ação frequentemente. Com a implantação da incubadora a participação dos atores locais será constante. 5
	MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.	O SAGA apoia projetos elaborados por outros parceiros e instituições. 5	É uma etapa a ser considerada. 4	É a essência da ADR de Lages. 5	Os projetos são demandado pelas câmaras setoriais. 5
	MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.	O SAGA, não recebeu até o presente momento qualquer subvenção governamental. Existe uma promessa por parte da Secretaria Regional. 4	É o papel da ADR, mas a contrapartida dos envolvidos deve ser transparente. 4	A inclusão da maça no PRODEC é um exemplo. Deve-se estimular para que o capital permaneça na região. 4	A ADR deverá articular de forma catalizadora os órgãos da região para a promoção do desenvolvimento. 5
	MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).	É importante, desde que seja representativa. 5	Não existe uma discussão a respeito do assunto. 3	Existe um fórum de governança onde são estabelecidas as discussões e os diálogos. 5	A ADR reconhece e participa dos conselhos organizados pelas SDR's. 4

Quadro 53: Quadro resumo das ações de governança em termos de características do ambiente e ações, na visão das agências

No item **MNM1** (estimular o uso dos recursos locais), as quatro ADR's consideram muito importante (**5**), e esta ação deve ser valorizada através de investimentos na capacitação dos atores envolvidos e no processo de sensibilização dos envolvidos localmente e regionalmente.

O apoio aos atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos (**MNM2**), poderá dar uma maior transparência, credibilidade e ao reconhecimento do papel das ADR's no desenvolvimento da região. As ADR's de Chapecó, Lages e Videira, consideram esse critério como muito importante (**5**). Apenas a ADR da Grande Florianópolis, considerou importante (**4**) esta ação de governança, conforme o gráfico 76.

Em algumas situações, a sustentabilidade dos serviços de suporte (**MNM3**), depende de vontade política e do compromisso assumido pelos atores compõem o processo. As ADR's não devem depender apenas de subvenções governamentais, para não gerar falsas expectativas em relação aos subsídios prometidos. Em função dessas observações realizadas, as ADR's (Saga, Grande Florianópolis e Lages), atribuíram valor **4** (importante) ao critério.

Os fóruns de governança existentes na região devem ser reconhecidos por todos na rede (**MNM4**). A ADR de Lages e Chapecó, consideram o reconhecimento um fator muito importante (**5**) para a ação de governança.

Segundo o gestor da ADR de Chapecó, no município de Chapecó existe o conselho de desenvolvimento da SDR que é composto por 40 membros (muitas vezes escolhidos por interesse político) além do fórum de desenvolvimento da AMOSC composto por 114 membros. Nesse caso específico, existe uma sobreposição de ações por parte dos conselhos criados, com a mesma finalidade. Como consequência, acaba provocando problemas relacionados à representatividade como mecanismo articulador das políticas regionais e o reconhecimento de sua importância.

A ADR de Videira, participa das reuniões realizadas nas 03 (três) Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina estabelecidas na região da AMARP. A ADR da Grande Florianópolis por estar na fase embrionária, atribui valor **3** (indiferente), pois não existe uma discussão específica a respeito do reconhecimento dos conselhos e fóruns de governança.

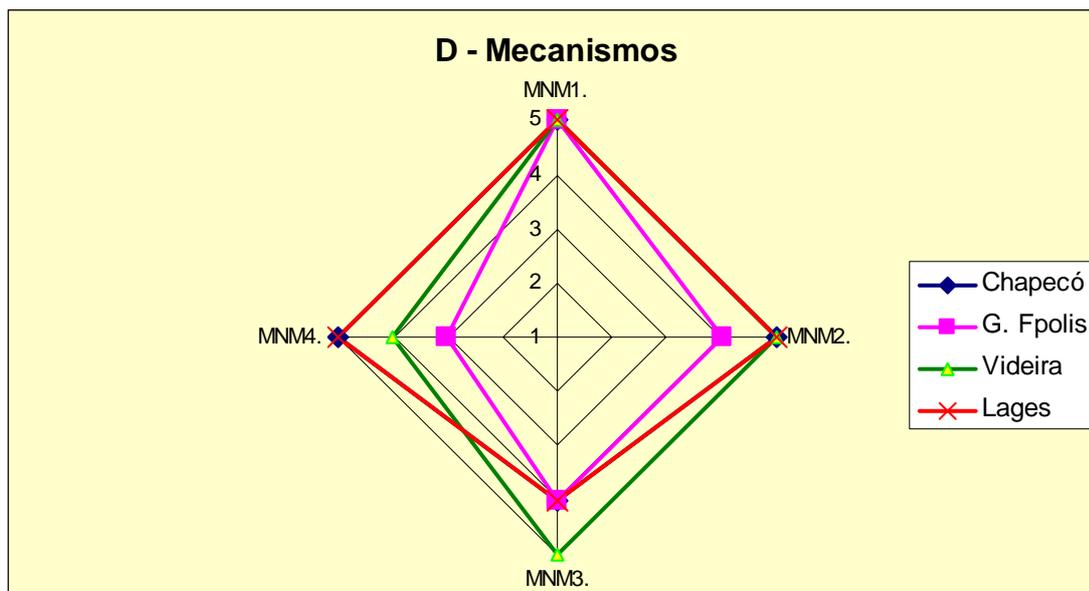


Gráfico 76: Grau de importância, segundo as ações referente aos mecanismos de governança.

9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas realizadas com os principais gestores das 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado, permitiu verificar a relevância dos critérios de governança, identificados na revisão literatura. A maioria dos critérios levantados fazem parte da realidade de outros países discutidos nos capítulos que antecederam como Suécia, Austrália, Reino Unido, Nova Zelândia, Itália, Portugal dentre outros.

A entrevista com os gestores, serviu de base para uma reflexão por parte das agências, das ações de governança, que ainda necessitam ser trabalhadas e discutidas para a solidificação e a sustentabilidade das ADR's no Estado de Santa Catarina.

Os problemas principais enfrentados pelas ADR's são: clima de confiança, motivação, sensibilização e a presença permanente dos atores envolvidos na discussão e o estabelecimento de políticas para o desenvolvimento. Estes problemas foram relatados pelas 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado.

Nenhuma das 04 (quatro) agências entrevistadas, desconsiderou como irrelevante os 58 critérios de governança, pois em nenhum momento, foram atribuídos os valores **1** (sem importância) ou **2** (pouca importância).

Em relação ao valor **3** (indiferente), **75%** das agências entrevistadas, atribuíram este valor para os critérios **VR4** (definição do desenho das fronteiras organizacionais, através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo de desenvolvimentista) e **CA4** (monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo). No critério **VR4**, apenas a ADR de Videira atribuiu valor **4** (importante) e em relação ao **CA4**, somente o instituto SAGA, atribuiu o valor **4** (importante).

O restante dos critérios levantados na literatura e discutidos posteriormente com pesquisadores e especialistas da área, foram considerados por parte das 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, como importante (**4**) ou (**5**) muito importante para a governança da rede de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.

Embora esses critérios sejam considerados pelas ADR como importante ou muito importante algumas ações não estão sendo ainda viabilizadas, em decorrência das suas limitações, em relação aos recursos financeiros, materiais e humanos.

CAPÍTULO 10 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir apresenta-se as principais conclusões relacionadas ao tema da tese, representando um fechamento das análises dos critérios de governança observados primeiramente pelos pesquisadores e especialistas da área, e em segundo lugar pelas entrevistas realizadas com os 04 (quatro) gestores das agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, de modo a dar sustentabilidade ao processo desencadeado da busca de excelência de da competitividade local/regional.

10.1 CONCLUSÕES

Existem inúmeros conceitos relacionados à rede, clusters, sistemas regionais de inovação e agências de desenvolvimento, influenciados pelas diferentes abordagens acadêmicas situadas pelo mundo. As redes especificamente assumem um papel de transformação social que contribuí com o desenvolvimento de uma região permitindo, dessa maneira estabelecer um compromisso de participação na comunidade e uma cultura de confiança por parte dos atores envolvidos.

É necessário estabelecer uma sinergia entre esses atores, na definição clara dos papéis que serão desempenhados, mas esse processo é longo e muitas vezes abrange as mais variadas competências nos âmbitos, tecnológico, econômico, social, humano e ecológico que requerem uma forte adaptabilidade e interatividade social.

Ações direcionadas ao desenvolvimento somente serão possíveis com a participação dos governos locais, comunidades, setor privado e instituições na disseminação de informações necessárias à manutenção da rede de modo a produzir ações coordenadas e articuladas.

A sustentabilidade e a manutenção da rede de desenvolvimento estão relacionadas com as políticas de governança. São pré-condições necessárias para sua efetividade, mesmo exercendo uma forte influência nos atores que compõem o processo.

Os objetivos propostos pela tese foram atendidos da seguinte forma:

- num primeiro momento foram identificados e definidos os mecanismos de promoção do desenvolvimento através do estudo na literatura, a respeito dos conceitos, do

processo de governança, suas características, dos exemplos relacionados às redes, do cluster, dos sistemas regionais de inovação e das agências de desenvolvimento, à fim de criar uma base conceitual a respeito;

- na segunda etapa, foram consolidados os critérios de governança para análise posterior por pesquisadores e especialistas. Os critérios foram categorizados em: valores, políticas e ação, características do ambiente e mecanismos, que baseados nas suas experiências profissionais e de pesquisa comentaram a respeito dos critérios levantados. Como consequência, os 68 (sessenta e oito) critérios identificados no levantamento bibliográfico, foram reduzidos para 58 (cinquenta e oito) em função da análise realizada por esses pesquisadores; e
- na terceira etapa a lista consolidada foi utilizada, para a verificação da importância dos mesmos na experiência de formação e manutenção das 04 (quatro) agências de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.

Os pesquisadores e especialistas escolhidos intencionalmente, participaram ativamente através das contribuições previstas em um campo específico do questionário. Em relação aos dados quantitativos previstos no questionário houve um baixo índice de divergência a respeito dos critérios de governança, que foram identificados em função da revisão bibliográfica.

Em relação as entrevistas realizadas com os gestores das ADR's, percebeu-se que a confiança na rede é um processo necessário para o início de qualquer ação direcionada ao desenvolvimento de uma determinada região. A confiança nas agências de desenvolvimento foi conquistada através dos projetos realizados e fomentados pela FECAM e FORUMCAT em ações de discussões à respeito da realidade local envolvendo os principais *players* e *policy makers* regionais, principalmente por meio da “base” local.

Um fator importante que deve ser levado em consideração, é o depoimento do Fórmica (cap.06), pois embora a Itália tenha uma história em relação as Agências de Desenvolvimento uma das grande críticas é o seu distanciamento com a realidade de mercado, por seu corpo técnico ser constituído de burocratas políticos, professores teóricos, tecnocratas que desconhecem totalmente a realidade de uma região ou de uma pequena empresa local. Este fator levantado pelo professor Fórmica, permite reafirmar que os valores e as políticas e ações devem ser levadas em consideração. A maioria das ADR's de Santa Catarina, por parte dos gestores entrevistados tem essa consciência. O mesmo não se pode dizer das SDR, que na sua

grande maioria, foram constituídas por gestores públicos que desconhecem a respeito do contexto regional, políticas públicas de desenvolvimento e de ações empreendedoras de alavancagem regional.

A criação pelo Governo Estadual das 29 (vinte e nove) Secretarias Regionais com os seus Conselhos de Desenvolvimento Regionais (CDR), não está resolvendo o problema da carência, da prospecção de novas oportunidades para o desenvolvimento e da articulação dos atores envolvidos na região. Muito pelo contrário, em muitas regiões o trabalho ficou prejudicado pelo não reconhecimento do Conselho como um órgão de representatividade aos interesses da região, pois as SDR's não foram constituídas e articuladas pelas "bases" (*bottom-up*) e nem se respeitou a divisão geo-política já existente no Estado (FECAM). Desta forma, afirma-se que a a divisão geo-política é elemento essencial integrante da características do ambiente considerado como critérios de governança.

Na análise dos critérios de governança feita com os gestores das ADR's constatou-se que valores como: confiança, cooperação e relacionamentos, ajudam a manter ativa às ações da ADR's. Apesar do Estado de Santa Catarina ter iniciado o processo a partir de 2000 (com exceção do Instituto SAGA), a falta desse critério é um dos problemas enfrentados na articulação para o desenvolvimento da região é a falta desses valores.

Isto reforça a análise realizada por Fischer (2004), ao descrever os principais fatores impactantes no processo de desenvolvimento local. Os limites impostos pelo jogo de poder político, as descontinuidade das ações que foram comentadas pelos gestores das ADR's, a falta de articulação entre governos federal, estadual e municipal, governo e sociedade, governo e instituições, observados no Estado pela falta de uma identidade e da definição dos papeis no processo político da região em relação as ADR's e as SDR's, no caso específico de Santa Catarina.

As políticas e ações estabelecidas pelas ADR's para o processo de articulação envolvem uma estrutura de suporte, os recursos financeiros e físicos necessários, a disseminação da informação e do conhecimento gerado na rede; a tecnologia e a inovação em busca de um diferencial para a região para a competitividade. As 04 ADR's pesquisadas tem encontrado meios de criar tais políticas e ações necessárias ao desenvolvimento, como: a criação de incubadores, a participação de projetos com outras instituições, a promoção de treinamentos e capacitações, a realização de seminários entre as ADR's do Estado de Santa Catarina, a inserção das Universidades e das empresas na rede. A maior dificuldade em se estabelecer estas ações são a estruturas de interesses envolvidas no processo, ocasionando a

superposição de programas e projetos de diferentes instituições, além do fato da interdependência da região, na adoção padrão de uma metodologia “modista”, “estandarizada” imposta por alguns consultores e instituições que não estão comprometidas e preocupadas em ações que produzam resultados a longo prazo, mas simplesmente imediatista.

O estabelecimento de um fluxo de informações direcionados a difusão das inovação tecnológicas e do conhecimento, é um critério importante também, para a construção do aprendizado de modo a evitar às superposições das ações, enfraquecendo a confiança conquistada e a perda de esforços.

Atualmente as ADR's, têm-se empenhado por meio das mobilizações locais e regionais, direcionadas à competitividade, como por exemplo a construção da usina de Biomassa, no município de Lages, fruto dessas ações e de um processo de articulação com os atores locais e regionais ao processo, além da criação de incubadores de base tecnológicas para a promoção das PME's locais, a inclusão de disciplinas relacionadas à madeira na engenharia civil, o resgate da vocação viticultura em Videira e outras ações que demandadas.

A governança nas ADR's do Estado de Santa Catarina, não está consolidada. Muito trabalho precisa ser desenvolvido para que os critérios possam ser integralmente satisfeitos, mas existe uma conscientização por parte dos gestores de que é um processo de longo prazo, para que estabeleça a sinergia entre as ações, políticas dos atores envolvidos.

Os maiores desafios das agências de desenvolvimento são:

- entender a importância dos critérios de governança relacionados aos valores, elaborar as políticas e ações baseadas na inovação, nos recursos, na disseminação de informação, na tecnologia, no conhecimento; caracterizar o ambiente e o seu entorno; e instituir mecanismos que promovam o desenvolvimento em rede;
- organizar e trabalhar as redes de desenvolvimento dentro do contexto da vocação regional;
- motivar os atores envolvidos, corrigir os esforços, sensibilizar e despertar a consciência do trabalho coletivo para a concretização de ações para a região;
- inserir a educação e a preparação, dos atores envolvidos, alinhados às políticas básica da vocação local;

- inserir a comunidade local/regional na rede de desenvolvimento, na ação efetiva do capital social;
- reconhecer as potencialidades da região e valorizar a cultura local latente;
- disseminar o conhecimento e as informações entre os atores envolvidos, através de políticas direcionadas à inovação tecnológica;
- empreender ações e fomentar o desenvolvimento das MPE's existentes na região, direcionadas as políticas de competitividade;
- criar indicadores que possam ser acompanhados pela comunidade e pelos atores presentes na rede de desenvolvimento; e
- estabelecer fóruns de governança.

Enfim é um processo que exige o reconhecimento dos fóruns de governança estabelecidos nessas regiões, o estímulo do uso dos recursos locais como mão-de-obra, capital e materiais, de modo que seja implementados e elaborados estratégias comuns para sustentabilidade da região e a promoção da competitividade territorial.

Os critérios levantados nessa tese, identificaram a importância das diretrizes na construção e no andamento das ADR's, sendo que muitas dessas ações ainda não foram plenamente operacionalizadas pelas dificuldades impostas pela região e pela falta de comprometimento dos atores envolvidos no processo.

Esta pesquisa tem como principais contribuições:

- servir de referência para consulta e pesquisa, de modo a ajudar na elaboração de políticas públicas de desenvolvimento para uma determinada região, disposta a promover o desenvolvimento;
- prover o conhecimento a respeito das Agências de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina, principalmente aos aspectos relacionados ao processo de constituição e a manutenção da rede de desenvolvimento na região em que está inserida. Não existem documentos que descrevem as experiências de articulação para o processo de desenvolvimento das agências de desenvolvimento catarinenses;
- consolidar os critérios de governança verificados e validados com os pesquisadores e especialistas da área. Até o momento, não existia uma consolidação dos critérios de governança importantes no processo de governança;

- consolidar os principais conceitos relacionados a clusters, redes, sistemas regionais de inovação, agências de desenvolvimento regional com diferentes abordagens;
- possibilitar um *bench* entre as 04 ADR's para analisar os seus posicionamentos e andamentos em relação as demais agências. O trabalho possibilitou que as ADR's verificassem como estão sendo realizados as ações na região, bem como os principais problemas enfrentados em relação ao processo.

Como limitações da tese destaca-se: a análise dos critérios de governança em apenas um mecanismo da rede de desenvolvimento, no caso as agências de desenvolvimento, a não utilização de uma técnica formalizada de busca de consenso na consolidação dos critérios levantados na literatura como por exemplo a técnica Delphi (embora houve baixíssima divergência entre os especialistas e pesquisadores convidados); a falta de bibliografias referente a governança nas redes de desenvolvimento, o levantamento estático por não considerar na análise o tempo de funcionamento da ADR (embora na análise observa-se que certos valores existem em função do nível de maturidade da ADR), e a falta de recursos para a realização de uma pesquisa de campo mais ampla (embora Santa Catarina, dentro do Brasil, apresenta-se como um dos Estados pioneiros nesse tipo de experiência).

O sucesso associado a credibilidade das ações a serem realizadas pelas ADR's no Estado, bem como das SDR's, dependerá do entendimento do conceito de governança (um marco de ação para a política regional que visa a integração através do desenvolvimento e a sinergia das ações executadas em uma determinado território, e constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente e mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativadas entre os setores públicos e privados, mecanismos coletivos de decisões a respeito das inversões e instrumentos de políticas diferentes para a promoção da competitividade e do desenvolvimento produtivo), o que para muitos pode representar uma tarefa hercúlea.

10.2 RECOMENDAÇÕES FINAIS

A partir da análise realizada pela tese apresentada e em função de algumas limitações enfrentadas ao longo do trabalho, como recomendação poderia se estender o nível de análise

dos critérios de governança, para todos os atores pertencentes a rede de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, no sentido de trabalhar também na percepção e experiências das instituições envolvidas como o caso da FECAM, que tem um certa história no processo de políticas de desenvolvimento do Estado; as Secretarias de Desenvolvimento Regional, com praticamente 02 anos e meio de implantação e de processo de aprendizado sendo que muitas delas participam do processo das agências de desenvolvimento; a FUNCITEC ou algumas universidades regionais, como articuladores do processo de desenvolvimento no estabelecimento de políticas de inovação e tecnologias.

Uma outra recomendação seria de se estabelecer um *benchmarking*, com outras agências como o caso do Rio Grande do Sul e de São Paulo, para efeitos comparativos o permitira uma viabilização dos critérios de governança para outros Estados.

Para o Governo do Estado, este trabalho permitirá conhecer melhor o mecanismo que envolvem uma rede de desenvolvimento, com os conceitos relacionados, as características de cada agente, exemplos nacionais e internacionais que estão ocorrendo e as principais dificuldades encontradas pelos mecanismos já implantados em outros Estado e Países.

O trabalho de certa forma, permitiu a consolidação dos conceitos envolvidos, embora na literatura os conceitos relacionados como redes, clusters, sistemas regionais de inovação, agências de desenvolvimento apresentam muitas vezes uma discordâncias de análises e interpretações, decorrentes das diversas escolas de pensamento existentes na academia.

Um outra contribuição do trabalho, foi a construção do constructo dos critérios de governança, que permitam a sustentabilidade das redes de desenvolvimento, fundamentado no processo da análise e das experiências por parte dos gestores das ADR's do Estado de Santa Catarina

Por ser um processo novo e de constante aprendizado, deve-se estimular estudos e pesquisas direcionadas por este tema, para poder analisar impactos, fatores de sucesso e insucesso, a fim de construir uma base de conhecimento sólido que garanta a promoção, a sustentabilidade e o desenvolvimento da região tornado-a cada vez mais competitividade e com um diferencial agregado nas políticas desenvolvimentistas servindo como multiplicadores importantes para outras regiões menos favorecidas do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. A redes, os nós as teias - tecnologias alternativas na agricultura. **Revista de Administração Pública**, n. 6, p. 159-177, nov./dez. 2000.

AD ELO. Cartilha. Set. 2002. Disponível em: <www.ad-elo-org>. Acesso em: 10 nov. 2002.

ADERHOLD, J.; WETZEL, R.; MEYER, M. The network's difference and its treatment. on theoretical and practical pathways to overcome social network dilemmas. **Academy of Management Review**, Oct. 2002. Disponível em: <<http://www.tuchemnitz.de/wirtschaft/bwl5/personal/mmeyer/v2%20.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2003.

ADR AMARP. Agência de Desenvolvimento Regional para a região da AMARP. **Relatório técnico**. Videira, 2003.

AGOSTINCCI, A. Transizione econômica e sviluppo locale nei balcani occidentali: riferimenti per un'analisi trasversale. Disponível em: <www.cespi.it/STOCCHIERO/dossierBalceni/agostinucci.PDF>. Acesso em: 10 jun. 2003.

ALBAGLI, S. **Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME – NT1.2**: preposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/SEBRAE/CNPQ/UFRJ, 2001.

ALBU, M. Technological learning and innovation in industrial clusters in the south. **Electronic Working Papers Series**, n. 7, Sept. 1997.

ALLEN, G. Regional development agencies (RDAs). **Economic Policy and Statistic Section**, Aug. 2002.

ALMEIDA, A. J. Território, estratégias empresariais e competitividade: o caso da Península de Setúbal. Projetos de Investigação. Portugal, 2003. Disponível em: <www.ips.pt/investigacao_02.html>. Acesso em: 10 jun. 2003.

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos, 2000. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdf/artigos/Alvarez,%20Mecena,%20Proenca%20>>

20Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-%20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>. Acesso em: 22 set. 2003.

AMARAL FILHO, J. Endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e Políticas Públicas - PPP**, n. 23. jun. 2001.

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

AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

ANDERSSON, U. Creation and diffusion of competence in mncs the problem of subsidiary embeddedness. **Uppsala University**. Disponível em: <www.cbs.dk/departments/int/tp_homepage/Link/LINK1.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003.

ARIAS, M. J. F. La longevidad de las relaciones de cooperación. Disponível em: <www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/41_fernandez.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003

ASIA DEVELOPMENT BANK. Best practice in developing industry clusters and business networks. **Policy Discussion Paper**, n. 8, Nov. 2001.

AUTIO, E.; RENKI, H. Leveraging resources under threat of opportunism: predicting networking in international growth. Disponível em: <www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P193Autio.PDF>. Acesso em: 14 jul. 2003.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

BAILEY, D. Globalization, regions and cluster policies: the case of the rover task force. **Industrial Development Policy: Discussion Paper**, n. 21, Mar. 2003.

BAKER, K. Organizational alliances, partnerships, and networks. 2002. Disponível em: <<http://spitswww.uvt.nl/web/fsw/lustrum/papers/beugelsdijknoorderhavenkoen.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2003.

BANDEIRA, P. **Reflexões sobre a redefinição das políticas territoriais e regionais no Brasil, construção das políticas de integração nacional e desenvolvimento regional**. Ministério da Integração Nacional. Brasília, set. 2000.

BARBOZA, L. C. **Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local.** Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1998.

BARBIERI, J. C. Sistemas tecnológicos alternativos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 1, jan./mar. 1989.

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** São Paulo: Makron Books, 1999.

BARROS, M. C. L.; ARAUJO, R. V. C. Sistema regional/local de inovação: o caso de Santo André e do Grande ABC. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/habitats/trabalhos/A-25.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2004.

BARUA, A.; LEE, C. H. S; WHINSTON, A. B. Incentives and computing systems for team-based organizations. **Organization Science**, v. 6, n. 4, p. 487-504, July/Aug. 1995.

BECATTINI, G. **Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico.** Torino: Bollati Boringhieri, 1998.

BECKER, B. K. **Reflexões sobre políticas de integração nacional e desenvolvimento regional.** Ministério da Integração Nacional, Departamento de Políticas Regionais. Brasília, set. 2000.

BÉLANGER, F.; MANHEIN, M. B.; JORDAN, D. Aligning IS research and practice: a research agenda for virtual work. **Information Resources Management Journal**, v. 15, p. 48-70, July/Sept. 2002.

BELLINI, N. Building competitive regional economies: up-grading knowledge and diffusing technology to local firms. Services to industry in the framework of regional and local industry policy. **OECD.** Disponível em: <europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/bibliography_report3_2002.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003.

BELUSSI, F.; SCARPEL, M. **I distretto della riviera del brenta como comunità di popolazioni organizzative.** Padova: Università di Padova, 2001.

BENNEWORTH, P. The micro-dynamics of learning networks: how local actors contest peripherally. Reinventing regions in the global economy. In: REGIONAL STUDIES ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, 12., 2003, Pisa. Disponível em: <www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/5185pisa.pdf>. Acesso em 12 set. 2003.

BENSON-REA, M.; WILOSN, H. Performance and the lifecycle of the firm and its networks. Nova Zelândia. Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/60_BensonReaWilson.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2003.

BENTIVOGLI, C.; SCILLITANI, L. Internazionalizzaone dei mercati, new economy e sviluppo locale: il distretto di Sassuolo Negli anni 90. Bologna, Aug. 2002. Disponível em: <www.ice.it/editoria/bollettino/studi/Bentivogli.pdf>. Acesso em: 12 maio 2003.

BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado:** entre eficiência e democratização. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídicas) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BERTINI, S. El fomento al desarrollo espontâneo y al clustering entre las PyMEs: um intento de definición de um marco conceptual para las políticas a partir de algunas experiências empíricas. In: BOSCHERINI, F.; POMA, L. (Orgs.). **Territori e conocimiento y competitividad de las empresas:** el rol de las instituciones en el espacio global. Madrid: Miño y Dávila editores, 2000.

BLAKE, C.; SALEH, S. D. A model of entrepreneurial venture performance. **Journal of Small Business Entrepreneurship**, v. 4, n. 4, July/Sept. 1992.

BLIND, H. Agência de Desenvolvimento Regional da AMARP. Videira, set. 2004. Entrevista concedida a Adriano Rogério Goedert.

BITRAN, I. et al. SMART: system for the development, management and support strategic alliances. Manchester. Disponível em: <<http://www.smart-europe.org/documents/ISPIM.PDF>>. Acesso em: 15 maio 2003.

BOSCHRINI, F.; POMA, L. (Orgs.) **Território e conocimiento e competitividad de las empresas el rol de las instituciones em el espacio global.** Madrid: Mino Dávila Editores, 2000.

BRAGA, M. C. Regional instruments for innovation in Italy: direct interventions and the role of European structural funds. **CONVERE Project.** Disponível em: <[http://pascal.iseg.utl.pt/~converge/pdfs/\(23\).pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~converge/pdfs/(23).pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2003.

BRITTO, J. Technological diversity and industrial networks: an analysis of the modus operandi of co-operative arrangements. **Electronic Working Papers Series**, Flamer, n. 4, 1997.

BRUNDTLAND COMMISSION. **World commission on environment and development: our future.** New York: Oxford University Press, 1987.

BUIAR, D. R. **Pequenas e médias empresas industriais:** novas possibilidades de inserção na reestruturação na economia brasileira? (um estudo a partir do Paraná). 1994. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1994.

BUCIC, T.; GUDERGAN, S. P. The innovation process in alliances. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES, 3., 2002. Disponível em: <www.utoronto.ca/isrn/working_papers.htm>. Acesso em 14 jul. 2003.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation.** London: Tavistock Publications, 1961.

CABRAL, R. From university – industry interfaces to the making of a science park: Florianópolis, Southern Brazil. **Internations Journal Technology Management**, v. 16, n. 8, 1998.

CAMARGO, S. Governança global: utopia, desafio ou armadilha? In: Governança global: regorganização política em todos os níveis de ação. **Pesquisas**, São Paulo, n. 16, p. 3-14, 1999.

CAMPI, M. T. C.; FORNIELES, M. C. **La cooperacion entre empresas:** una nueva estrategia competitiva. Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 1992.

CAMPOS, R.; CÁRIO, S. A.; NICOLAU, J. **Arranjo produtivo têxtil-vestuário do vale do Itajaí, SC.** Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Estudos Empíricos. Nota Técnica 20. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, dez. 2000.

CAMPOS, R.; NICOLAU, J.; CÁRIO, S. A. **Sistemas locais de inovação:** um estudo preliminar de casos selecionados no Estado de Santa Catarina. Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C&T. Estudos Empíricos. Nota Técnica 10. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, mar. 1998.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre**

pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G.; ABREU, A. F.; GOEDERT, A. R. A competitividade local, o desenvolvimento regional e os sistemas nacionais e regionais de inovação: uma proposta metodológica para viabilização do desenvolvimento regional e sustentável. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, João Pessoa, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/caos/03-candido-goedert-abreu.html>>. Acesso em: 6 ago. 2003.

CANO, V. S. Estudio de la cooperación interempresarial en los distritos industriales ortodoxos. In: CONGRESSO DE CIENCIA REGIONAL DE ANDALUCIA, 1., 199?. Andalusia. **Anais...** Andalusia: [s.n.], 199?.

CÁNOVAS, A. P. Efectos territoriales de la globalización: el caso de la ruralidad agroindustrial murciana. **Revista de Estudios Regionales**, n. 59, p. 69-96, 2001.

CAPPELIN, R. Territorial knowledge management: towards a metrics of the cognitive dimension of agglomeration economies. **Int. J. Technology Management**, v. 26, n. 2/3/4, p. 303-325, 2003.

CAPPELIN, R. Learning economy, tecnologie dell'informazione e sistema produttivi regionali. **Economia e Diritto Del Terziario**, n. 3, p. 853-898, 2000.

CARLSON, B.; STANKIEWICZ, R. On the nature, function and composition of technological systems. **Journal of Evolutonary Economics**, v. 1, p.93-118, 1991.

CARVALHO, J.M. Transaction arrangements and quality management strategies in British-Brasizilian fruit trade. 2003. Tese (Doctor of Philosophy in Agricultural and Food Economics) – Departament of Agricultural and Food Economics, University of Reading, England, 2003.

CASAROTTO FILHO, N. **Desenvolvimento regional, clusters e cadeias produtivas:** unidade de desenvolvimento local + unidade de desenvolvimento setorial. Brasília: SEBRAE Nacional, 2000.(Estudo interno)

CASAROTTO FILHO, N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas. Disponível em: <www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil**: definição de funções e atividades de cooperação. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CECCHI, C. Il sistema locale come strumento di analisi della ruralità postfordista. In: **MEZZOGIORNO rurale**: risorse endogene e sviluppo: il caso della Basilicata Vellante, Donzelli. Roma: [s.n], 2002. p. 183-206.

CEPAL. **Energia y desarrollo sustentable em Mercosur, Bolívia y Chile**: formulacion de políticas energéticas. Santiago: CEPAL, 2000.

CERRÓN, A. P. **Sistemas produtivos locais na indústria calçadista brasileira**: avaliação e sugestões políticas. Projeto de Pesquisa PIBIC – CNPQ. Universidade Estadual de Campinas. Fev. 2003.

CHAMALA, S.; SHINGI, P. M. Establishing and strengthening farmer organizations. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e0n.htm>>. Acesso em: 20 set. 2004.

CHAMALA, S. Overview of participative action approaches in Australian land and water management. In: CHAMALA, S.; KEITH, K. **Participative approaches for landcare**. Brisbane: AAP, 1999.

CHAMPY, J. **Reengenharia da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHEESERIGHT, P.; BELLANDI, M.; DE PROPIS, L. Clusters, governance and the development of local economies: a framework for case studies. In: WORKSHOP ON SPATIAL NETWORKS AND CLUSTERS, 2003, Reus. **Anais...** Reus: [s.n.], 2003.

CHIARVESIO, M.; DI MARIA, E.; MICELLI, S. Innovation and internationalization of italian districts: exploitation of global competencies or transfer of local knowledge? In: REGIONAL STUDIES ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, 2003, Pisa.

Disponível em: <www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/pisa03/chiarvesio.pdf>. Acesso em: 14 maio 2003.

CLARO, D.; HAGELAAR, G.; KEMP, R. The impact of downstream network subgroups on collaboration and performance. A survey of buyer-supplier relationship in the dutch flower sector. **Wageningen University**. Disponível em: <<http://www.ifama.org/conferences/2003Conference/papers/claro.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2003.

COELHO, A.; COELHO, F. A mudança organizacional das empresas ibéricas num ambiente dinâmico. In: XXIII JORNADA HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTIFICA. LA EMPRESA FAMILIAR EN UN MUNDO GLOBALIZADO. Lugo, Espanha. 2003. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm>. Acesso em: 10 ago.2003.

CORNET, A.; SORENSEN, N. Cluster and innovation as an instrument of regional development policy. In: THE UDDEVALLE SYMPOSIUM. IMPACTS OF CHAGNES IN THE REGIONAL ENVIROMENT POLICY, INFRASTRUTURE AND INTERNATIONALIZATION IN UDEVALLE, 2003. Uddevalle. Disponível em: <www.sam.sdu.dk/users/nks/public.www/Papers/nks-p25.pdf>. Acesso em 14 ago. 2003.

CORTEZO, J. R. La prospectiva y la política de innovación. **Directo del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial - OPTI**. Disponível em: <foren.jrc.es/Docs/ArticleJPGFSn56/MET1S565Morato.pdf>. Acesso em: 18 set. 2003.

COTTICA, A.; PONTI, G. Evolution, innovation and competition in networks. 10 Sept. 2002. Disponível em: <www.revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf678.pdf>. Acesso em: 08 out. 2003.

CRAUSER, G. Regional innovation strategies under the european regional development fund innovative actions 2000-2002. **European Commission. DG Regional Policy**, 2002. Disponível em: <europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/pdf/guide_ris_final.pdf>. Acesso em: 08 out. 2003.

CRITZ, J. M. Los vinos de Málaga enfrentados a las tendencias del consumo y al desarrollo de las viticulturas de Europa. Siglo XIX y principios del XX. **Revista de Estudios Regionales**, n. 57, p. 15-36, 2000.

DAHAB, S. et al. **Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

DETR. Planning for clusters: a research report. London, June 2000. Disponível em: <www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_planning/documents/page/odpm_plan_606006.pdf>. Acesso em: 18 out. 2003.

DIAS, A.; PEDROZO, E. Configuração da estrutura de cluster na pecuária de corte do município de Gurupi, Tocantins, Amazônica Legal. Disponível em: <www.grupomontevideo.edu.uy/mesa3/ribeiro%20y%20avila.pdf>. Acesso em: 24 set. 2003.

DICKSON, K. E; HADJIMANOLIS, A. Innovation and networking amongst small manufacturing firms in cyprus. **Int. J. of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 4, n. 1, p. 5-17, 1998.

DIEZ, M. A.; ESTEBAN, M. S. The evaluation of regional innovation and cluster policies: looking for new approaches. In: EES CONFERENCE, 4., 2000, Lausanne. Disponível em: <www.europeanevaluation.org/pdf/2-2_diez.pdf>. Acesso em: 14 out. 2003.

DITTRICH, Koen. The evolution of innovation networks in the global ict industry. In: DRUID SUMMER CONFERENCE ON INDUSTRIAL DYNAMICS OF THE NEW AND OLD ECONOMY – WHO IS EMBRACING WHOM? 2002, Copenhagen, Elsinore. Disponível em: <<http://www.druid.dk/conferences/summer2002/Publications%20from%20the%20DRUID%202002%20summer%20conference.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2003.

DOERR-SMITH, L.; POWELL, W. W. Networks and economic life the handbook of economic sociology. **Russel Sage Foundation and Pricenton University Press**. Mar. 2003. Disponível em: <people.bu.edu/ldoerr/Networks%20and%20Economic%20Life%20FINAL.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2003.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DOZ, Y.; OLK, P.; RING, P. Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?. **Strategic Management Journal**, 2000.

DRUCKER, P. **Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa**. Lisboa: Presença, 1992.

DYSON, J.; WOODM, E.; BARCLAY, C. Regional development agencies bill. **Regional Development Agencies Bill**, 1998. Disponível em: <www.parliament.uk/commons/lib/research/rp98/rp98-007.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2003.

ECONOMIDES, N. Network externalities, complementarities and invitations to enter. **Journal of Political Economy on the Economics of Standardization**, Jan. 1995.

ECONOMIDES, N. The economics of network. **International Journal of Industrial Organizations**, v. 14, n. 2, Mar. 1996.

EDQUIST, C. The system of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. In: DRUID CONFERENCE, 2001, Aalborg. **Anais...** Aalborg: National Systems of Innovation, Institutions and Public Policies, 2001.

ELENA, R. Modèles de diffusion des technologies de information et de la communication dans les districts industriels: le rôle des entreprises guide. In: CONFÉRENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE. LES COTES DE CARTHAGE, 13., 2003, Turin. Disponível em: <http://www.strategieaims.com/tunis/communications/CSSP_5a.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2003.

ERDC. Generic features of geographical clusters. Disponível em: <erdc.uce.ac.uk/Clusterweb/Research/Generic_Features.doc>. Acesso em: 9 maio 2003.

ERNST, D.; KIN, L. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation: a conceptual framework. In: THE NELSON & WINTER CONFERENCE, 2001, Aalborg. **Anais...** Aalborg: [s.n], 2001.

ERVERT. **Presentación de las actividades del sistema Ervet**. Bologna, Itália, Fev. 1999.

ESSER, K. et al. Competitividade sistêmica. Competitividade internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Aleman de Desarrollo. **Estudios e Informes**, Berlim, 1994. Disponível em: <www.meyerstamer.de/portindex.html>. Acesso em: 25 ago. 2003.

EURADA. Creation, development and management of RDA's: does it have to be so difficult? Bruxelas, Fev. 1999. Disponível em: <www.eurada.org/Download/library/>. Acesso em 25 ago. 2003.

EURADA. How to be an entrepreneurial region for the next ten years. Disponível em: <www.eurada.org/Download/library/How%20to%20be%20an%20entrepreneurial%20region.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2003.

EUROPEAN COMMISSION. Regional innovation strategies under the european regional development fund innovative actions 2000-2002. Disponível em: <europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/pdf/guide_ris_final.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003.

FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYB, C. Geração do conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 12, jul. 2002.

FECAM. Federação Catarinense de Municípios. Disponível em: <http://www.fecam.org.br>. Acesso em: 02 out. 2003

FEDEPEB. **Plano estratégico para o desenvolvimento da península de Setúbal:** diagnóstico prospectivo. Cap. 6 – Inovação. Disponível em: <www.pedepes.com/>. Acesso em: 10 set. 2003.

FERNANDEZ, C.; OLIVEIRA JÚNIOR, R. Cluster no setor moveleiro: um estudo das potencialidades da região de Ubá, MG. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 10., 2002. Disponível em: <www.cedeplar.ufmg.br/diamantina2002/textos/D31.PDF>. Acesso em: 10 set. 2003.

FISCHER, Ta. Gestão do desenvolvimento e poderes locais. Salvador. Casa da Qualidade. 2002.

FORMEZ. L'Agencia locale di Sviluppo. 14 mar. 2001. Disponível em: <www.sviluppolocale.formez.it/docs/agenzia_locale.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

FÓRMICA, P. Agências de desenvolvimento italianas. Bologna, maio 2002. Entrevista concedida a Adriano Rogério Goedert.

FORUMCAT. **Estatuto de formação dos fóruns catarinenses**. Florianópolis: BRDE, 1996.

FORUM DA MESORREGIÃO. Disponível: <http://www.mesorregiao-gfm.org.br/apresentacao_area.html>. Acesso em: 13 out. 2004.

FOSTER, R. N. **Innovation: the attacker's advantage**. New York: Summit Books, 1988.

FRANÇA, T. C. V. **Redes de difusão universidade-empresa:** um estudo exploratório para a Universidade Federal de Santa Catarina. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FREEMAN, S. SMEs and the dynamics of the internationalization involvement process. ANZMAC 2000 visionary marketing for the 21th century: facing the challenge. Disponível em: <<http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/f/Freeman1.PDF>>. Acesso em: 10 set. 2003.

FUKUI, R. O Japão, o estado e o desenvolvimento. Viva o mercado! E o fomento também. **Rumos**, p. 4-8, jun. 2001.

GAROFOLI, G. Sviluppo locale e ruolo delle agenzie: una riflessione sul caso italiano. Disponível em: <eco.uninsubria.it/Webdocenti/garofoli/Sviluppo%20locale%20e%20ruolo%20delle%20Agenzie.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

GAVIGAN, J.; SCAPOLO, F. La prospecticva y la visión del desarrollo regional a largo plazo. Disponível em: <foren.jrc.es/Docs/ArticleJPGFSn56/MET1S565Morato.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

GIBB, A. A. Enterpreneurship and regional development. **Durham University School**, v. 5, n. 1, Jan./Mar. 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOEDERT, A. R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola catarinense**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GÓMEZ, E. G. Factores del desarrollo económico actual en la asociación latinoamericana de integración (ALADI). **Revista de Estudios Regionales**, n. 61, p. 169-190, 2001.

GORDAN, I. R.; McCANN, P. **Innovation, agglomeration and regional development**. London: [s.n.], 2000.

GOUVEIA, J. B. **Gestão de inovação e tecnologia**. Florianópolis: ENE, 1997.

GRANDORI, A. and SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183 – 214, 1995

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, New York, v. 1, p. 201-233, 1983.

GUARINI, M. R.; PEZZUTTO, P. **Il ruolo delle agenzie locali nello sviluppo territoriale**. Formez, INEA, 2001.

GULATI, R. Alliances and networks. 2001. Disponível em: <www.ranjaygulati.com/new/research/all-net.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

HADDAD, P. R. Clusters e desenvolvimento regional no Brasil. **Cluster Revista Brasileira de Competitividade**, n. 2, p. 44-53, ago./nov. 2001.

HAKANSSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Croom Helm, 1987.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Collaborating with potential competitors: the profits and the perils. Disponível em: <www.adl.com/downloads/prism/1990/1990_Q3_01-05.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

HARMAAKORPI, V.; PEKKARINEN, S. Regional development platform analysis as a tool for regional innovation policy. In: CONGRESS OF THE EUROPEAN SCIENCE ASSOCIATION, 42., 2002, Dortmund. Disponível em: <<http://www.aluenet.com/pdf/%20ERSA%20Harmaakorpi%20Pekkarinen.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

HASENCLEVER, L. et al. Desenvolvimento regional e governança: UERJ exercendo o papel de hub em Nova Friburgo. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/habitats/>>. Acesso em: 24 set. 2004.

HAUKNES, J. Innovation systems and capabilities. **STEP Working Paper A-10**, Oslo, Dec. 1999. Disponível em: <www.step.no/Notater/A-10-1999.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

HEALY, M. Structures and process of australian small business international networks. Austrália. Disponível em: <130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/Healy80.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

HELMSING, A. H. J. Partnerships, meso institutions and learning new local and regional economic development initiatives in Latin America. Institute of Social Studies the Hague, the

Netherrland, June 2001. Disponível em:
<business.rutgers.edu/departments/ompapers/tkdas.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003.

HIGGNS, J. M. **Innovate or evaporate**: test & improve your organizations I.Q. It's innovation quotient. New York: New Management Publishing Company, 1995.

HJELMGREN, D.; DUBOIS, A. Resource development and interaction the function of partial connections. In: IMP CONFERENCE, 18., 2002, ESC Dijon. **Anais...** ESC Dijon: [s.n.], 2002.

HOLBROOK, A. et al. Innovation in enterprises in a non-metropolitan area: quantitative and qualitative perspectives. **Inaugural Meeting of Innovation Systems Research Network**, Toronto, 17 May 1999. Disponível em: <www.sfu.ca/cprost/docs/9902.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Principles for promotion clusters & networks of SME's. Small and medium enterprises branch. Oct. 1995. Disponível em:
<www.itpapers.com/cgi/PsummaryIT.pl?paperid=9704&scid=259>. Acesso em: 10 set. 2003.

HUMPHREY, J.; SCMITZ, H. Governance and upgrading in global value chain. In: BELLAGIO VALUE CHAIN WORKSHOP, 2000, Susses. Disponível em:
<<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/jhhs%20Bellagio.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

IEL, SEBRAE. Agências e Projetos de Desenvolvimento Tecnológico Regional: modelo de integração e inovação. **Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial**, p. 16-17, jun. 2003.

IEL, SEBRAE. PCDRS é Pareceria de Sucesso. **Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial**, p. 6-7, jun. 2003.

IEL, SEBRAE. Proder: de ferramenta a estratégia Um jeito catarinense de crescer certo. **Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial**, p. 14-15, jun. 2003.

IIDA, I. **Pequenas empresas no Japão**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

IMPARATO, N.; HARARI, O. **A grande virada**: inovação e escolha estratégica em uma era de transição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ISAAC, M. Embedding social capital in the constructions of water markets. In: GLOBALIZATION AND WATER RESOURCES MANAGEMENT: THE CHANGING VALUE OF WATER, 2001, Dundee, UK. **Anais...** Dundee, UK: University of Dundee International, 2001.

ISAKSEN, A. Building regional innovation systems: is endogenous industrial development possible in the global economy?. **Canadian Journal of Regional Studies at the University of the New Brunswick**, v. 26, n. 1, p. 101-120, Spring 2001.

JARDIM, J. M. Capacidade governativa, informação e governo eletrônico. **Ciência da Informação**, v.1, n. 5, out. 2000. Disponível em: <http://www.dgz.rog.br/out00/Art_01.htm>. Acesso em: 20 out. 2004.

JIMÉNEZ, E. Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalization. ILPES – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Chile, Dec. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan016062.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

JUNGES, I. **Adaptação da tecnologia de Vidosich para diagnóstico de modernização de micro e pequenas empresas industriais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

KALNIN, J. L. **Desenvolvimento Local/Regional focado na agroindústria familiar: experiências em Santa Catarina**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KAPAZ, E. Políticas sistêmicas para a inserção global do Estado de São Paulo. In: FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER STIFTUNG. **Inserção na economia global: uma reapreciação**. São Paulo: Centro de Estudos, 1997.

KARHU, E. K. et al. Generating competitiveness through inter-firm co-operation. Case: the forest industry of south Karelia and small and medium size subcontracting companies. In: CONGRESS OF EUROPEAN REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION, 42., 2002, Dortmund, Alemanha. Disponível em: <<http://www.raumplanung.unidortmund.de/rwp/ersa2002/cd-rom/papers/192.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2003.

KEIL, T. Strategic alliances: a review of the state of the art. **Working Paper**, Helsinki University of Technology, Finlândia, 2000. Disponível em:

<www.tuta.hut.fi/units/Isib/publications/working_papers/tk.reviewallianceliterature_2000.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2003.

KEMP, R.; SMITH, K.; BECHER, G. How should we study the relationship between environment regulation and innovation? **The European Commission JRC-IPTS and Enterprise DG**, May 2000.

KINGMA, O. et al. Improving natural resource management behaviour at farm regional levels. **Synapse research and Consulting and Capital Ag. Consulting**, June 2001. Disponível em: <<http://www.mfe.govt.nz/issues/resource/improving/rma-cabinet-paper-decisions-sep04/part-f.html>>. Acesso em: 8 out. 2004.

KOCH, G. V. et al. **New approaches to science and technology capacity: building and cooperation: an overview**. New York: United Nations Publication, 1998.

KOLEVA, G.; THRANE, S.; MOURITSEN, J. Alliances, joint venture, networks: a comparisons. **Copenhagen Business Scholl**, Sept. 2002. Disponível em: <<http://wwwedocs.unimaas.nl/files/mer98030.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2003.

KOZIARSKI, A. Cluster building: a toolkit. A manual for starting and developing local clusters in New Zealand. **Cluster Navigarots Ltda**, 2003. Disponível em: <<http://www.nzte.govt.nz/common/files/cluster-builders-toolkit.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2003.

KRUNGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: Iege, 1996.

KUIVALAINEN, O.; SAARENKETO, S.; JAASKELAINEN. Creating more value through the international network: the case of a business to business e commerce software producer and value added resellers. Finlândia. Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/79_kuivalainensaarenketo.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2003.

LAS CASAS, L. Um desafio para América Latina. **Rumos**, n. 132, p. 16-19, jan. 1997.

LAERSE, T. J.; MCGUIRE, E. **Information system innovation and diffusion: issues and directions**. Hershey: Ida Group Publishing, 1998.

LAGENDIJK, A. Good practices in SME cluster initiatives. Lessons from the core regions and beyond. **CURDS - Center for Urban and Regional Development Studies**, 18 nov. 1999. Disponível em: <www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt_su.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

LAGENDIJK, A. New ways for local and regional economic development. **University of Newcastle**. Disponível em: <www.psa.ac.uk/cps/1998/lagandijk.pd>. Acesso em: 10 set. 2003.

LAINE, A. Hand and Hand with enemy defining a competitor from a new perspective. In: EURAM – INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT STOCKHOLM, 2002, Estocolmo. **Anais...** Estocolmo: EURAM, 2002.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LANDABASO, M.; MOUTON, B.; MIEDZINSKI, M. Regional innovation strategies: a tool to improve social capital and institutional efficiency? Lessons form the European regional development fund innovative actions. In: CONFERENCE OF THE REGIONAL STUDIES ASSOCIATION “REINVENTING REGIONS IN A GLOBAL ECONOMY, 2003, Pisa. Disponível em: <www.utoronto.ca/isrn/working_papers.ht>. Acesso em: 10 set. 2003.

LANDABASO, M.; MOUTON, B. Towards a new regional innovation policy: 8 years of European experience through innovative actions. In: DG REGIONAL POLICY, 2002, Bremen. Disponível em: <temi.provincia.milano.it/economia/sviluppo/documenti/lanbadaso.pdf>. Acesso em: 10 maio 2003.

LAPIERE, R. T. **Social change**. New York: McGraw-Hill, 1965.

LASTRES, H. et al. **Interagir para competir**: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Estudos Empíricos. Nota Técnica, 10. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

LAZARTE H., A. Constitucion de las agencias de desarrollo econômico local: los passos a seguir, 2000. Disponível em: <<http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/employment/led/publ/agencias.htm>>. Acesso em: 18 out. 2004.

LEMO, M.; DINIZ, C. **Sistemas regionais de inovação**: o caso de Minas Gerais. Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C&T. Nota Técnica, 6. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, mar. 1998.

LEMOS, M. et al. **O arranjo produtivo da rede Fiat de fornecedores**. Estudos Empíricos, Rio de Janeiro, dez. 2000.

LENZI, C. L. **Do processo ao modelo catarinense: rupturas e continuidades na visão do desenvolvimento**. 1997. Dissertação (Mestrado em Filosofia e Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. A administração estratégica da informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 3, p.66-75, jul./set. 1994.

LIMA, J. F. et al. A percepção do conceito de desenvolvimento regional nas áreas atingidas pelos reservatórios de Itaipu e Salto Caxias. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/cursos/toledo/revistaeconomia/Lima%20et%20al.PDF>>. Acesso em: 8 out. 2004.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Redes de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIRA, A. C. Q. et al. Inovações tecnológicas nas PME's: uma revisão literária. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998.

LIU, X.; WHITE, S. Comparing innovation systems: a framework and application to China's transitional context. **Research Policy**, v. 30, p. 1091-1114, 2001.

LIZ, C. E. **Serra Catarinense: uma nova concepção metodológica de desenvolvimento regional sustentável**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LIZ, C. Agências de desenvolvimento de Lages. Lages, set. 2004. Entrevista concedida a Adriano Rogério Goedert.

LORANGE, P.; ROSS J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOWELL, W. S. **Managing technology: the strategic overview**. New York: McGraw-Hill, 1989.

LUNDVALL, B. A. **National system of Innovation:** towards a theory of innovation systems learning. London: Pinter Publishers, 1993.

MACHADO, A. C.; DESIDERI, P. Clusters: uma solução para o papel da dimensão local na economia globalizada. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2002, Rio de Janeiro. Disponível em: <www.latec.uff.br/anais/Artigos/19.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

MACHADO, A. L.; MACHADO, M. A. Las redes como instrumentos de transformación social. In: ISTR – LAC, 1999, Chile. Disponível em: <http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Elementos/Antonio_Itriago.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2003.

MADHOK, A. Transaction costs, firm resources and interfirm collaboration. In: THE DRUID SUMMER CONFERENCE IN COMPETENCE. GOVERNANCE AND ENTREPRENEURSHIP, 1998, Utah. Disponível: <www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/madhok.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2003.

MALECKI, E. J. Knowledge and regional competitiveness. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM, KNOWLEDGE, EDUCATION AND SPACE, 1999, Heidelberg, Germany. Disponível em: <bear.cba.ufl.edu/centers/ciber/workingpapers/knowledge.Heidelb.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação.** São Paulo: Érica, 1993.

MATTOS SOBRINHO. Agência de Desenvolvimento da Grande Florianópolis. Florianópolis, ago. 2004. Entrevista concedida a Adriano Rogério Goedert.

MARIOTTI, F.; DELBRIDGE, R. Managing portfolios of ties in inter-firm networks. In: NESLON E WINTER CONFERENCE, 2001, Aalborg, Denmark. Disponível em: <www.druid.dk/conferences/nw/paper1/mariotti_delbridge.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2003.

MARTINS, H. E. P. Indicadores regionais de capacitação tecnológica: uma comparação entre Minas Gerais e Rio de Janeiro. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 9., 1999. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n.], 1999. p. 567-590.

MAZZONIS, D. Rede, cooperação e inovação entre pequenas empresas. **Digesto Econômico**, p. 6-12, jan./fev. 2000.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEER, A.; WINDEN, W ; WOETS, P. ICT clusters in Europe cities during the 1990s. Development patterns and policy lessons. The case of Amsterdam Cork, Dublin, Groningen, Hlesinki, Jonkoping, Oulu and Atcokholm. European Institute off Comparative Urban Research, 2003.

MELO, L. M. **O caso Rio de Janeiro.** Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e preposições de políticas de C&T. Nota Técnica, 7. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, jul. 1998.

MENZIES, P. The auckland regional economic development strategy 2002-2022. Oct. 2002. Disponível em: <http://clients.ebusinessgroup.co.nz/areds/downloads/stock_info.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2003.

MEYER, M.; ADERHOLD, J.; BAUM, H. The strategy of two-level co-operation before the background of a spezific network model. Disponível em: <<http://www.tuchemnitz.de/wirtschaft/bwl5/personal/mmeyer/v12level.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2003.

MICELLI, S. Network technologies and local networks: evidence from a three year survey in north east Italy. Venice. Disponível em: <www.viu.unive.it/tedis/nemanis/leo2/networks.pdf>. Acesso em: 15 maio 2003.

MILANI, C. R. **S.Governança global e meio ambiente:** como compatibilizar economia, política e ecologia. In: Governança global: regorganização política em todos os níves de ação. **Pesquisas**, São Paulo, n. 16, p. 97-128, 1999.

MILLARD, D.; HOOPE, P.; STUBBS, M. Inter-organizational learning networks and waste minimization projects. **International Summer Academy on Technology Studies – Corporate Sustainability**, Manchester. Disponível em: <www.ifama.org/conferences/2001Conference/Papers/Area%20VI/Storer_Christine.PDF>. Acesso em: 15 jul. 2003.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. E. As redes e o desenvolvimento local. **Cadernos Fundap**, n. 22, p. 81-101, 2001.

MONTEIRO, C; MORRIS, P. Território, competitividade sistêmica y desarrollo endógeno. Metodologia para el estudio de los sistemas regionales de innovación. **Ministério de Economia**, Chile, 2000. Disponível em: <<http://www.cefe.net/scripts/user1.asp?Sprache=1&DokID=2215>>. Acesso em: 15 maio 2003.

MOTA, T. Sistema de inovação regional e desenvolvimento tecnológico. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/CEE/revista/Parcerias11/14teresa.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2003.

MUÑOZ, M. R.; CUMPLIDO, F. J. T. El desarrollo económico y el empresariado andaluz: el caso de Cádiz y Sevilla. **Revista de Estudios Regionales**, n. 60, p. 175-205, 2001.

MUÑOZ, E.; MONTEROS, J. E.; DIAZ, V. Innovation policy in Spain. Technology, innovation and economy in Spain: national and regional influences. Grupo de Ciencia e Tecnología y Sociedad - CSIC, Madrid, Jan. 2000. Disponível em: <www.iesam.csic.es/doctrab1/dt-0003.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2003.

MUKTASAN, A.; CHAMALA, S. A group action learning model for sustainable rural community development: reflections on an Indonesian case. Disponível em: <<http://www.ncver.edu.au/pubs/falk2001/ch14.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2004.

MUSCARADA, F. A. Política da pequena empresa italiana nos anos 90. **Digesto Econômico**, p. 38-42, jan. /fev. 2000.

MYTELKA, L. **Proposição de um banco de fomento a arranjos produtivos locais (Cluster Bank)**. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro e pequenas e médias empresas. Nota Técnica. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, out. 2001.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation system and sustained competitiveness**. Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial tecnológico. Nota Técnica. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, dez. 2000.

NARULA, R.; HAGEDOORN. Innovation through alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. Disponível em: <www.edocs.unimaas.nl/files/mer98030.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2003.

NASCIMENTO, D. E. The nature of the networks of innovation and technological information diffusion in a regional in the initial stages of industrial development. Compiègne. Disponível em: <in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S26p02.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

NASSER, B. Economia regional, desigualdade regional no Brasil e o estudo dos eixos nacionais de integração e desenvolvimento. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 145-178, dez. 2000.

NICÁCIO, J. Â. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas.** 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBSERVATÓRIO das PME's europeias. PME em foco, principais resultados do observatório das PME europeias. **Publicações – DG Empresa, Comissão Europeia**, 2002. Disponível em: <europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/>. Acesso em: 10 out. 2003.

OBSERVATORY of European SMEs. Regional cluster in Europe. **Enterprise Publications**, n. 3, 2002. Disponível em: <europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm>. Acesso em: 5 ago. 2003.

OCDE. Local partnership, cluster and SME globalization. Bologna, 14-15 June 2000. Disponível em: <http://www.ueonline.it/PMI/WK2.pdf>. Acesso em: 12 set. 2003.

OCDE. **Managing national innovation systems.** Paris, 1999.

OIT. Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho. Instrumentos para o desenvolvimento local. Mar. 2001. DelNet Working Papers

ONDATEGUI, J. C. Redes de Innovación y Desarrollo Regional en el Noroeste Peninsular. **Revista de Estudios Regionales**, Madri, n. 55, p. 77 –107, 1999.

ORBÁN, A. Trust, embeddedness, and networks, in economic relations. Disponível em: <www.lib.bke.hu/gt/2000-4/orban.pdf>. Acesso em: 30 out. 2003.

ORSSATTO, C. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OXLEY, J; SAMPSON, R. The scope and governance of knowledge-sharing alliances. In: CONFERENCE ON GOVERNING KNOWLEDGE PROCESS, 2001. Disponível em:

<emertech.wharton.upenn.edu/WhartonMiniConfPapers/OxleyAp2.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2003.

PALMER, E.; TODD, D. Knowledge-worker networks: an information-age business structure. Nova Zelândia. Disponível em: <http://www.synergia.co.nz/files/knowledge_worker_networks.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2003.

PASSOS, C. A. **Experiências de sistemas locais de inovação no âmbito do Mercosul e proposição de políticas de C&T: o caso Paraná.** Globalização e inovação localizada. Nota Técnica, 9. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, mar. 1998.

PASSOS, C. F. Desafios para as pequenas e médias empresas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 jul. 1996. Caderno 2.

PECK, F.; McGUINNESS, D. Regional development agencies and cluster strategies: engaging the knowledge-base in the north of England. **Local Economy**, v. 18, n. 1, p. 49-62, 2003.

PEDROZO, E. Á.; HANSEN, P. B. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. Colóquio de cluster (Brasil e França: as relações econômicas franco-brasileiras). **Revista Conventit**, Grenoble, France, Mar. 2001.

PEDROZO, E.; SILVA, T.O desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações. **READ, Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, edição 18, v. 6, n. 6, dez. 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read18/>>. Acesso em: 10 out. 2003.

PEREIRA, J. P. C. N. et al. Estrutura do arranjo produtivo, da governança e competência coletiva como fatores da competitividade local: um estudo exploratório no município de Holambra-SP. Disponível em: <www.poli.usp.br/Organizacao/Departamentos/shownamedoc.asp?codpes=2086560>. Acesso em: 8 out. 2004.

PEREIRA, P. J. C. **A empresa enxuta.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEREIRA, V. S. **In-Régio: histórias do desenvolvimento regional.** Florianópolis: Nova Era, 2000.

PINHO, M.; CÔRTEZ, M. R.; FERNADES, A. C. Redes de firmas, inovação e o desenvolvimento regional. 2003. Disponível em:

<mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/Coletanea6/PinhoCortes.pdf>. Acesso em: 22 set. 2003.

POLO RS. Agência de Desenvolvimento Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.polors.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2003.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRATTEN, C. **The competitiveness of small firms**. Great Britain: Cambridge University Press, 1991.

RAINES, P. Local or national competitive advantage? The tensions in cluster development policy. **Regional and Industrial Policy Research Paper**, George St., n. 43, Fev. 2001.

RAMIREZ, L. S. Construcción regional y desarrollo productivo en la economía de la globalidad. **Estudios e Perspectivas**, Chile, v. 3, Sept. 2001. Disponível em: <www.eclac.cl/publicaciones/Buenosaires/5/LCL1595P/LCL1595.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2003.

RAUCH, J. E.; HAMILTON, G. G. **Networks and markets: concepts for bridging disciplines**. Chapter 1. Disponível em: <www.appropriateeconomics.org/materials/networks_and_markets.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

RAUEN, F. J. **Roteiro de investigação científica**. Tubarão: Ed. UNISUL, 2002.

REA, M. B.; WILSON, H. I. M. Performance and the lifecycle of the firm and it's networks. Nova Zelândia. Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/60_BensonReaWilson.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

REDIG, A. Desenvolvimento começa em casa. **Rumos**, p. 10-15, jan. 2003.

REVISTA DIGITAL. Disponível em http://www.revistadigital.com.br/Desenvolvimento_AD.pps. Acesso em 10 nov. 2003.

RINALDI, A. The emilian model revisited: twenty years after. **Dipartimento di Economia Politica**, Modena, n. 417, Sept. 2002. Disponível em: <www.economia.unimo.it/dip_economia_politica/materiali_discussione/417.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2003.

ROBERTS, E. B. **Gestión de la innovación tecnológica**. Madrid: Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica, 1984.

ROBERTS, K. The effectiveness of group process uses in extension in Australia. **Journal of Agricultural Education and Extensión**, v.6, n. 4, Apr. 2000.

RODRIGUES, A. Um casamento inovador. **Rumos**, jun. 2002.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. São Paulo: Infobook, 1995.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. New York: Free Press, 1995.

ROESE, M. Política industrial e de C&T regional: sistemas de inovação regionais? O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves. Disponível em: <www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rs/art06MauroRoese.PDF>. Acesso em: 10 set. 2003.

RUTASHOBYA, L. K. Networks, social relationships and entrepreneurial outcomes in Tanzânia. Disponível em: <www.escdijon.com/fr/imp/papers.asp>. Acesso em: 10 set. 2003.

RUTASHOBYA, L.; ALLAN, I.; JAENSSON, J. E. SMEs and the network governance structure in Tanzania: literature review and research issues. Disponível em: <<http://www.fek.umu.se/Business.Studies/IMP2001.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

RYAN, C. Determining cluster competitiveness: exploring model and empirical measures for knowledge generation and dissemination. Dec. 2001. Disponível em: <homepage.usask.ca/~cdr133/Determiningclustercompetitiveness.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

SÁNCHEZ, M. J. F. Reestructuración productiva e desarrollo regional. **Revista de Estudios Regionales**, n. 58, p. 45-77, 2002.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. **Descentralização do governo: desenvolvimento regional: um caminho para a democracia participativa.** Santa Catarina, 2004.

SANTA RITA, L.; SBRAGIA, R. Aglomerados produtivos: acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PME's moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentável. Disponível em:
<<http://www.campusoei.org/salactsi/santarita.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. Arranjos e sistemas produtivos locais em espaços industriais periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. **Texto para Discussão**, Belo Horizonte, n. 182, nov. 2002.

SAUBLENS, C. European regional development agencies new challenges. **EURADA**, 2003. Disponível em:
<[db.formez.it/FontiNor.nsf/0/262590F153B9115CC1256C6800424E24/\\$file/Saublens.pdf](http://db.formez.it/FontiNor.nsf/0/262590F153B9115CC1256C6800424E24/$file/Saublens.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2003.

SCHÖLLMANN, A.; DALZIEL, A. Rediscovering regions: regional development from a central government policy perspective. Disponível em:
<<http://nzae.org.nz/files/%2320SCHOLLMANN-DALZIEL.PDF>>. Acesso em: 10 set. 2003.

SCHERER, A. M. Instituto Saga. Chapecó, ago. 2004. Entrevista concedida a Adriano Rogério Goedert.

SCHON, D. **The fear of innovation.** New York: Barry Barnes & Danid Edge, 1982.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, S. O. **Diagnóstico e intervenção para a promoção do desenvolvimento regional:** uma aplicação no meio oeste catarinense. 2003. Projeto (Qualificação para Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Anta Catarina, Florianópolis, 2003.

SIMINSKI, A. **Atores sociais e desenvolvimento local:** a participação no caso da microbacia de Nova Teutônia – Seara – SC. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) – Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria.** São Paulo: Pioneira, 1999.

SMITH, S. The role of trust in SME business network relationships. Austrália. Disponível em: <<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P212Smith.PDF>>. Acesso em: 02 ago. 2003.

SOARES, M. M. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte.** Brasília: SEBRAE, 1994.

SOTO, C.; ALONSO, M. M.; DOMINGUEZ, M. M. A política de creación de clusters institucionais: o cluster do sector naval de Galicia (ACLUNAGA). **Revista Galega de Economía**, v. 10 n. 1, p. 133-150, 2001.

STABER, U.; MORRISON, C. The empirical foundations of industrial district theory. In: ISRN WORKSHOP ON GLOBALIZATION AND REGIONAL INNOVATION SYSTEMS, 1999, Toronto. Disponível em: <www.utoronto.ca/isrn>. Acesso em: 14 maio 2003.

STAMER, J. M. et al. **Estudo sobre competitividade sistêmica em Santa Catarina: resultados preliminares.** Florianópolis: Instituto Euvaldo Lodi/SC, 1996.

STAMER, J. M. Understanding the determinants of vibrant business development: the systemic competitiveness perspective, July. 2003. Disponível em: <www.mesopartner.com>. Acesso em: 10 ago.2003.

STAMER, J. M. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, p. 1-25, set. 2001.

STAMER, J. M. Clustering and creation of an innovation-oriented environment for industrial competitiveness: beware of overly optimistic expectations. In: INTERNATIONAL HIGH-LEVEL SEMINAR ON TECHNOLOGICAL INNOVATION, 2002. Disponível em: <www.meyer-stamer.de/2001/Intech-Cluster.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2003.

STAMER, J. M. Paradoxes and ironies of locational policy, and how to deal with them. IDS/INEF the interaction of global and local governance: implications for industrial upgrading. Mar. 2002. Disponível em: <www.meyer-stamer.de/2002>. Acesso em: 15 ago. 2003.

STEPHENSON, K. Network management. Disponível em: <home.uchicago.edu/~jpadgett/papers/syllabi/nt.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2003.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais**. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ, 2002.

TAN, W. L.; TAN, T. M. The usefulness of networks to smes: the case of Singapore, 2002. Disponível em: <<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/2002/20.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2003

TETCH, E. O. From business networks to virtual organization: a strategic approach to business environment transformation in online small and medium – sizes enterprises. In: CONFERENCE AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 1., 1999. Disponível em: <<http://www.vuw.ac.nz/acis99/Papers/PaperTetteh-142.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

THRANE, S.; MOURITSEN, J.; JOHANSE, M. Networks, intellectual capital and the management of knowledge: performing the “new economy”. Fev. 2002. Disponível em: <http://www.euintangibles.net/research_results/WP6/index_html>. Acesso em: 30 set. 2003.

TIJIBOY, J. **Educação, ecologia e desenvolvimento municipal**. Porto Alegre: Suliani, 1993.

TORNATZY, L. G; FLEISCHER, M. **The process of technological innovation**. Toronto: Lexington Books, 1990.

TRETYAK O. A. Network: a new phenomenon of coordination and management. **Russian-European Centre for Economic Policy**, July 2001. Disponível em: <people.bu.edu/ldoerr/Networks%20and%20Economic%20Life%20FINAL.pdf>. Acesso em: 30 set. 2003.

VARGAS, M.; BRITTO, J.; CASSIOLATO, J. E. **Instrumentos financeiros para arranjos e sistemas de MPME**. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Nota Técnica, 111. FINEP/SEBRAE/CNPQ, out. 2001.

VASCONCELLOS, E. **Gerenciamento da tecnologia**: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Edgar Blücher, 1992.

VILLWOCK, L. H. Consórcios agroexportadores: uma estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. **READ, Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, edição 34, v. 9, n. 4, ago. 2003. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read34/>>. Acesso em 10 out. 2003.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embedded ness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar. 1997.

UZZI, B. The sources and consequences of embedded ness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 674-698, Aug. 1996.

WANG, Q.; XUE, L.; TUNZELMANN, N. Regional variations and national policies in China's system of innovation. **National Systems of Innovation, Institutions and Public Policies**. Disponível em: <www.druid.dk/conferences/nw/abstracts1/wang1.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

WATERS, R.; SMITH, H. L. RDA and local economic development: scale an competitiveness in high-technology oxfordshire and cambridgeshire. Disponível em: <www.ruca.ua.ac.be/cesit/pdf/CESIT98_02.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

WIDMAIER, B.; GÄRTNER, S. Regional development strategies as knowledge- based services. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY POLICY AND INNOVATION ICPTI KANSAL, 6., 2002. Disponível em: <www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/hleg51.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

WHITELEGG, K.; WEBER, M. A survey and assessment of national research initiatives in support of sustainable development. **National Research Activities and Sustainable Development European Commission**, Austria, June 2002.

WHITFORD, J. The decline of a model? Challenge and response in the italian industrial districts. **Economy and Society**, v. 30, n. 1, p. 38-65, Fev. 2001.

WOLF, D. Globalization, information and communication technologies and local and regional systems of innovation. Disponível em: <http://www.utoronto.ca/progris/pdf_files/Ictreginnov.pdf>. Acesso em: 10 set. 2003.

YEUNG, H. W. C. Organizing the firm in industrial geography: networks, institutions and regional development. **Progress in Human Geography**, Singapore, v. 24, n. 2, p. 301-315, 2000.

YIN, R. K. **Case studies research: design and methods**. Londres: Sage Publications, 1989.

YOGUEL, G. Creación de competências em ambientes locais y redes productivas. **Revista de La Cepal**, n. 71, ago. 2000.

YOGEL, G. Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: las evidencias del cuasi distrito industrial de Rafaela. **Revista Redes**, Santa Fé, v. 7, n. 15, ago. 2000.

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Relação dos pesquisadores e especialistas

Nome do(a) Pesquisador(a)	Instituição	Formação
Anne Marie Maculan	UFRJ	Pós Doutorado pela Universite de Paris XIII em Viletaneuse, França.
Ari Dal Vesco	UNC	Mestrado em Administração Políticas e Gestão Institucional pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Carlos Alberto Nunes Cosenza	UFRJ	Pós Doutorado pela University of Cambridge Inglaterra.
Cecile Helene Jeanne Raud Mattedi	UFSC	Pós Doutorado pela Universite de Paris IX.
Clélio Campolina Diniz	UFMG/Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional	Pós Doutorado pela University of Rutgers, RU nos Estados Unidos
Cristina Ribeiro Lemos	Instituto Nacional de Tecnologia INT	Doutorado em Engenharia de Produção pela UFRJ
Eugênio Ávila Pedrozo	UFRGS – Escola de Administração	Doutor em <i>Doctorat em Gestion</i> pelo Institut National Polytechnique de Lorrains, INPL Brasil
Fábio Augusto Doniak	Pesquisador e Técnico em Desenvolvimento na FECAM	Mestre pela Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Gesinaldo Ataíde Cândido	UFCG Centro de Humanidades	Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);
Helena Maria Martins Lastres	UFRJ – Instituto de Economia	Pós Doutorado pela Universite Pierre Mendes-France, na França;
Hoyêdo Nunes Lins	UFSC – Depto de Ciências Econômicas	Doutor em Geografia Organização do Espaço pela Universite de Tours na França
Idaulo José Cunha	Consultor da SC Consultoria	Doutorando pela Engenharia de Produção na área de Aglomerados Industriais
João Amato Neto	USP - Politécnic	Doutorado pela Universidade C'a Foscarri de Veneza – Itália
José Eduardo Cassiolato	UFRJ – Instituto de Economia	Pós Doutorado pela Universite Pierre Mendes-France, na França;
João Eduardo de Moraes Pinto Furtado	UNESP Departamento de Economia	Doutor em Sciences Économiques pela Universite de Paris XIII
José Gabriel Porcille Meirelles	UFPR - Setor de Ciências Sociais Aplicadas	Doutor em <i>Economic History</i> pela <i>London School of Economics</i> ;
José Paulo Alves Fusco	UNESP	Pós Doutorado pela Umist School of Management UMIST, Inglaterra;
Maria Elena Leon Olave	USP Politécnic	Doutora em Engenharia de Produção epla Universidade de São Paulo (USP)
Maria Lucia Álvares Maciel	UFRJ	Doutora e pós doutorado pela Consiglio Nazionale delle Ricerche d'Italia, Roma
Maria Aparecida Kerber	BRDE	Técnica de Desenvolvimento pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
Mauro Borges Lemos	UFMG - Ciências Econômicas,	Pós Doutorado pela University of Illinois, Urbana Estados Unidos
Mauro Roese	UFRGS - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	Doutorado em Política Científica e Tecnológica da UNICAMP

(continua)

(continuação)

Nome do(a) Pesquisador(a)	Instituição	Formação
Olimpio José de Arroxelas Galvão	UFPE Departamento de Ciências Econômicas	Doutor em Economia pela University of London
Osny Taboarda Ribas Júnior	Coordenador do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina	Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Renata Lebre La Rovere	UFRJ – Instituto de Economia	Pós Doutorado pela Rostock Universitaet, UNI_ROSTOCK Alemanha
Roberto Sbragia	USP - FEA	Pós Doutorado pela Northwestern University, Evanston Estados Unidos
Rosana França	BRDE	Técnica de Desenvolvimento pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
Rosemeire Puccini Vassel	UNERJ	Doutora em Europa e Iberoamérica: Crescimento e Desenvolvimento pela Universidad de Leon, Espanha
Silvio Antônio Ferraz Cario	UFSC - Departamento de Ciências Econômicas	Doutor em Economia pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP);
Thamara da Costa Vianna França	UFSC- FAPEU	Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Tânia Nunes da Silva:	UFRGS – Escola de Administração	Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP)
Valmir Emil Hoffmann	UNVALI	Doutor em Administração de Empresas pela Universidad de Zaragoza na Espanha

Quadro 54 Pesquisadores e especialistas envolvidos na 2ª fase da pesquisa.

Fonte: o autor

APÊNDICE B - Questionário referente as diretrizes de governança, aplicado com os pesquisadores e especialistas brasileiros

<p>POLÍTICAS E AÇÕES</p>	<p>PA1. Identificação e definição clara dos objetivos, metas e visão.</p> <p>PA2. Criação de um canal de comunicação informal e eficiente, que permita a redução do tempo e custos.</p> <p>PA3. Elaboração de um plano de trabalho.</p> <p>PA4. Manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da interiorização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).</p> <p>PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.</p> <p>PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.</p> <p>PA7. Remoção dos obstáculos, das restrições e das limitações.</p>						
<p>CARACTER. DO AMBIENTE</p>	<p>CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.</p> <p>CA2. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.</p> <p>CA3. Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.</p> <p>CA4. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, através de fundos setoriais, e de capital de risco.</p> <p>CA5. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.</p> <p>CA6. Sensibilização de modo a superar as altas expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.</p> <p>CA7. Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e de uma maior interdependência entre as regiões.</p> <p>CA8. Aceitação e reconhecimento do poder.</p> <p>CA9. Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.</p> <p>CA10. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.</p> <p>CA11. Identificação das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento.</p> <p>CA12. Disseminação do conhecimento da rede, permitindo assim a identificação e o mapeamento dos processos.</p> <p>CA13. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.</p> <p>CA14. Difusão da informação e do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo.</p> <p>CA15. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.</p> <p>CA16. Valorização das estruturas sócio-políticas já existentes.</p> <p>CA17. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio das organizações regionais já existentes.</p>						

	<p>CA18. Adoção de uma política direcionada a autonomia regional.</p> <p>CA19. Valorização dos atores locais, por meio de entrevistas.</p> <p>CA20. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.</p> <p>CA21. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.</p> <p>CA22. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.</p>						
MECANISMOS	<p>MEC1. Familiarização com os conceitos e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.</p> <p>MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.</p> <p>MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.</p>						

Quadro 55: Questionário referente as diretrizes da governança, para com os pesquisadores.

Fonte: o autor

APÊNDICE C - Questionário referente as ações de governança, aplicado com os pesquisadores e especialistas brasileiros

Critérios de governança para a sustentabilidade da rede de desenvolvimento	Ações	D	D	N	C	C	Obs
		i	i	e	o	o	
		s	s	o	o	o	
		c	c	r	r	r	
		o	o	d	d	d	
		r	r	o	o	o	
		d	d	o	o	o	
		o	o	P	P	T	
		T	T	o	o	o	
		t	t	r	r	a	
		a	a	c	c	t	
		l	l	i	i	a	
		m	m	e	e	l	
		e	e	n	n	i	
		n	n	t	t	m	
		t	t	e	e	e	
1. Valores	<p>VA1. Mapear as conexões dos nós de modo que sejam identificados os seus papéis de cada nós na rede mapeada.</p> <p>VA2. Identificar os nós e suas respectivas conexões, sua reciprocidade, seu alcance e sua estabilidade.</p> <p>VA3. Definir os papéis dos nós, e a alocação dos recursos necessários.</p> <p>VA4. Promover e controlar os fluxos de informações entre os nós.</p> <p>VA5. Coordenar o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades e prover o direcionamento das atividades.</p> <p>VA6. Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, por através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.</p> <p>VA7. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.</p> <p>VA8. Compartilhar e a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.</p>						
2. Políticas e Ações	<p>AP1. Alocar os recursos coletivos.</p> <p>AP2. Criar uma estrutura de indicadores.</p> <p>AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.</p>						

<p>2. Políticas e Ações</p>	<p>AP4. Promover soluções através da Tecnologia da Informação (TI).</p> <p>AP5. Controlar as habilidades, capacidade inovativas e as inovações tecnológicas.</p> <p>AP6. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das PME's demais agentes.</p> <p>AP7. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.</p> <p>AP8. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.</p> <p>AP9. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.</p> <p>AP10. Racionalizar e mobilizar os recursos e as capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.</p> <p>AP11. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e <i>benchmarking</i> de desempenho inovativo.</p> <p>AP12. Desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.</p> <p>AP13. Criar <i>framework</i> institucional, muito mais eficiente usando os fundos públicos e privados para a inovação.</p> <p>AP14. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais.</p>					
<p>3. Caract. do Ambiente</p>	<p>CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.</p> <p>CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação para preparação.</p> <p>CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.</p>					
<p>4. Mecanismos</p>	<p>MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).</p> <p>MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.</p> <p>MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.</p> <p>MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).</p>					

Quadro 56: Questionário referente as ações necessárias de governança.

Fonte: o autor

APÊNDICE D - Tabelas referente às diretrizes básicas de governança

DIRETRIZES BÁSICAS

A – VALORES

Tabela 1VR1. Promoção do desenvolvimento através de um clima de confiança e de cooperação.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	19	95,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 2 VR2. Sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	04	20,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 3 VR3. Criação de coalizões políticas de modo a estimular as políticas que cuidem de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos integrante da rede.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	08	40,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso	05	25,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 4VR4. Definição do desenho das fronteiras organizacionais: através da identificação dos limites de cada um dos atores no processo.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	11	55,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 5. VR5. Implantação e manutenção por meio da construção de redes de relacionamentos através dos entrelaçamentos dos atores envolvidos.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	70,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 6 VR6. Avaliação e monitoramento dos resultados pretendidos.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	16	80,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 7 VR7. Verificação e controle da quantidade de membros pertencentes a rede, por falta de mecanismos de gestão principalmente direcionada a disseminação das ações.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	07	35,00
Concordo Parcialmente	08	40,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente	02	10,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

B – POLÍTICAS E AÇÕES

Tabela 8 PA1. Identificação e definição clara dos objetivos, metas e visão..

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	18	90,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 9 PA2. Criação de um canal de comunicação informal e eficiente, que permita a redução do tempo e custos.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 10 PA3. Elaboração de um plano de trabalho.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 11 PA4. Manutenção de um fluxo de informação e de um processo de gerenciamento, que possibilite uma rápida difusão das inovações tecnológicas, através da interiorização; do processo de imitação (nível horizontal) e do processo de transferência em cascata (vertical).

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	18	80,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 12 PA5. Definição de uma arquitetura organizacional vinculada a uma política de desenvolvimento regional.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	10	50,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 13 PA6. Articulação por meio do convencimento e do aprendizado.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	12	60,00
Concordo Parcialmente	04	20,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	03	15,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

Tabela 14 PA7. Remoção dos obstáculos, das restrições e das limitações.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	06	30,00
Concordo Parcialmente	07	35,00
Neutro/Indeciso	06	30,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam		
TOTAL	20	100,00

C- CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

Tabela 15 CA1. Elaboração de análises referente ao ambiente macro econômico, economia local, e diagnóstico do potencial produtivo da região.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 16 CA2. Promoção do desenvolvimento através de uma política “ganha-ganha”.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	11	55,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 17 CA3 Implementação de estratégias econômicas regionais: por meio de parcerias regionais competitivas; da definição clara a respeito das economias regionais e o estímulo das lideranças no desenvolvimento e implementação de estratégias.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 18 CA4. Promoção de políticas de investimentos direcionadas, através de fundos setoriais, e de capital de risco.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	09	45,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 19 CA5. Monitoramento dos mecanismos regulatórios de governo.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	11	55,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	03	15,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 20 CA6. Sensibilização de modo a superar as altas expectativas geradas, que ocasionam a frustração dos envolvidos e da região, principalmente em decorrência dos discursos e das promessas realizadas.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	11	55,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente	02	10,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 21 CA7 Adoção de políticas para o desenvolvimento da região através de participação dos atores envolvidos e de uma maior interdependência entre as regiões.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	70,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 22 CA8. Aceitação e reconhecimento do poder.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	04	20,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	06	30,00
Discordo Parcialmente	03	15,00
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 23 CA9 Manutenção dos relacionamentos dos atores da rede, por um longo período, permitindo criar um clima de confiança e de comunicação.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 24 CA10. Identificação clara das lideranças locais formais ou informais, e dos formadores de opinião.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	16	80,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 25 CA11. Identificação das habilidades e competências dos atores envolvidos levando em conta, as características, personalidades, atitudes, liderança, e relacionamento.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 26 CA12. Disseminação do conhecimento da rede, permitindo assim a identificação e o mapeamento dos processos.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	13	65,00
Concordo Parcialmente	04	20,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 27 CA13. Identificação e o estímulo ao empreendedorismo: por meio de experiências em instituições públicas e privadas.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	60,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 28 CA14. Difusão da informação e do conhecimento: facilitando o compartilhamento do conhecimento e do processo de inovação do ponto de vista local ou regional entre os atores envolvidos no processo.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 29 CA15. Criação e a manutenção de uma infra-estrutura mínima necessária, de forma a atrair e manter os trabalhadores qualificados na região.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	12	60,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 30 CA16. Valorização das estruturas sócio-políticas já existentes.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	07	35,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente	04	20,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 31 CA17. Coordenação e a articulação dos esforços, por meio das organizações regionais já existentes.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	09	45,00
Concordo Parcialmente	09	45,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 32 CA18. Adoção de uma política direcionada a autonomia regional.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	07	35,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	04	20,00
Discordo Parcialmente	04	20,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 33 CA19. Valorização dos atores locais, por meio de entrevistas.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	06	30,00
Concordo Parcialmente	10	50,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 34 CA20. Promoção de esclarecimentos referentes aos mecanismos de funcionamento da economia local estabelecendo confiança mútua.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	12	60,00
Concordo Parcialmente	04	20,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 35 CA21. Constituição de regras de inter-câmbio (como função integradora e mediadora) transacional e conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competência decodificadas.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente		
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 36 CA22. Inter-cambiação de políticas direcionadas a rede de relacionamento, de forma a operar como catalizadora de problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados, com outros atores.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	13	65,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

D- MECANISMOS

Tabela 37 MEC1. Familiarização com os conceitos e vantagens dos mecanismos voltada ao desenvolvimento e da promoção da competitividade.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 38 MEC2. Valorização de critérios para identificar e priorizar os mecanismos de promoção ao desenvolvimento, impedindo que o processo seja politizado.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	12	60,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	02	10,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 39 MEC3. Constituição de mecanismos de suporte para as instituições relacionadas a questões de competitividade.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

APÊNDICE E - Tabelas referente às ações necessárias de governança

AÇÕES NECESSÁRIAS

A – VALORES

Tabela 40 VA1. Mapear as conexões dos nós de modo que sejam identificados seus papéis de cada nós na rede mapeada.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	70,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 41 VA2. Identificar os nós e suas respectivas conexões, sua reciprocidade, seu alcance e sua estabilidade.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	13	65,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	03	15,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 42 VA3. Definir os papéis dos nós, e a alocação dos recursos necessários.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	11	55,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 43 VA4. Promover e controlar os fluxos de informações entre os nós.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	12	60,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 44 VA5.Coordenar o trabalho entre os nós, dar suporte as atividades e prover o direcionamento das atividades.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 45 VA6.Capacitar e sensibilizar os princípios e as vantagens da atuação conjunta, por através de cursos, seminários e reuniões de trabalho.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	60,00
Concordo Parcialmente	04	20,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 46 VA7. Participar, complementar e articular ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais, presentes em níveis local, regional ou nacional.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 47 VA8. Compartilhar a troca de experiências entre os agentes de diferentes regiões.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

B – POLÍTICAS E AÇÕES

Tabela 48 AP1. Alocar os recursos coletivos.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	70,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 49 AP2. Criar uma estrutura de indicadores.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 50 AP3. Estimular a formação de estruturas formais de gestão.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	10	50,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 51 AP4. Promover soluções através da Tecnologia da Informação (TI)

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	10	50,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 52 AP5. Controlar as habilidades, capacidade inovativas e as inovações tecnológicas.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	07	35,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso	04	20,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Fonte: o autor

Tabela 53 AP6. Focalizar os serviços coletivos de apoio as redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos de aprendizado e contribuindo para a promoção das PME's demais agentes.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 54 AP7. Estimular a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, na comercialização em mercados domésticos e externos e o compartilhamento da logística.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 55 AP8. Estimular a melhoria da qualidade do ambiente empresarial e do desenvolvimento do capital humano e social local.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 56 AP9. Estimular o fortalecimento e capacitar as organizações locais de suporte, intermediação e facilitação das redes e arranjos locais, segundo a localidade de cada região.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	18	90,00
Concordo Parcialmente		
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente		
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 57 AP10. Racionalizar e mobilizar os recursos e as capacidades existentes, evitando superposições e competições inter-institucionais, buscando sempre a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 58 AP11. Promover os estudos e boas práticas, para a reavaliação de análise e benchmarking de desempenho inovativo.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	13	65,00
Concordo Parcialmente	03	15,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 59 AP12. Desenvolver a inteligência econômica e tecnológica.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 60 AP13. Criar framework institucional, muito mais eficiente usando os fundos públicos e privados para a inovação.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	70,00
Concordo Parcialmente		
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente	01	5,00
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	03	15,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 61 AP14. Otimizar os usos dos recursos dos fundos públicos de inovação com projetos específicos: para que promovam a região associada aos programas regionais e locais

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

C – CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

Tabela 62 CB1. Apoiar à identificação, explicitar e orientar as demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	15	75,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 63 CB2. Desenvolver inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	14	70,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso	01	5,00
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 64 CB3. Reconhecer e valorizar a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadas, ou conduzidas a partir do poder central.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	12	60,00
Concordo Parcialmente	05	25,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

D – MECANISMOS

Tabela 65 MNM1. Estimular o uso dos recursos locais (mão de obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais).

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	16	80,00
Concordo Parcialmente	02	10,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	10,00
Não responderam	01	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 66 MNM2. Apoiar os atores no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	17	85,00
Concordo Parcialmente	01	5,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	01	5,00
Não responderam	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 67 MNM3. Buscar a sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais.

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	07	35,00
Concordo Parcialmente	04	20,00
Neutro/Indeciso	02	10,00
Discordo Parcialmente	03	15,00
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

Tabela 68 MNM4. Reconhecer a existência de conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral).

Escala Likert	Frequência	%
Concordo Totalmente	10	50,00
Concordo Parcialmente	06	30,00
Neutro/Indeciso		
Discordo Parcialmente		
Discordo Totalmente	02	10,00
Não responderam	02	10,00
TOTAL	20	100,00

ANEXOS

ANEXO A - Organograma Ageserra - LAGES

GERENTES E COORDENADORES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL

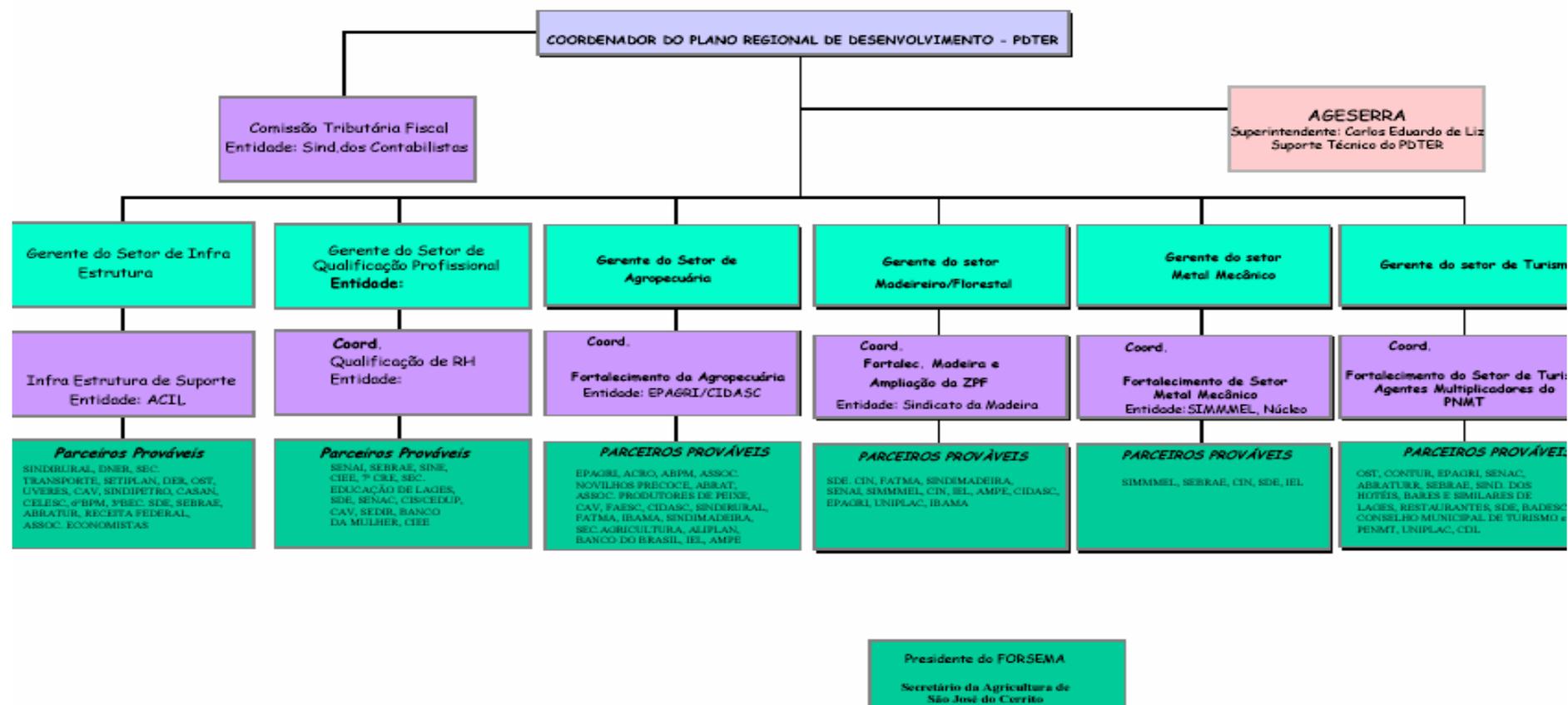


Figura 42: Organograma referente a ADR de Lages.

Fonte: LIZ (2003)

ANEXO B - Mapa da Geopolítico da FECAM

REGIÕES DAS ASSOCIAÇÕES DOS MUNICÍPIOS

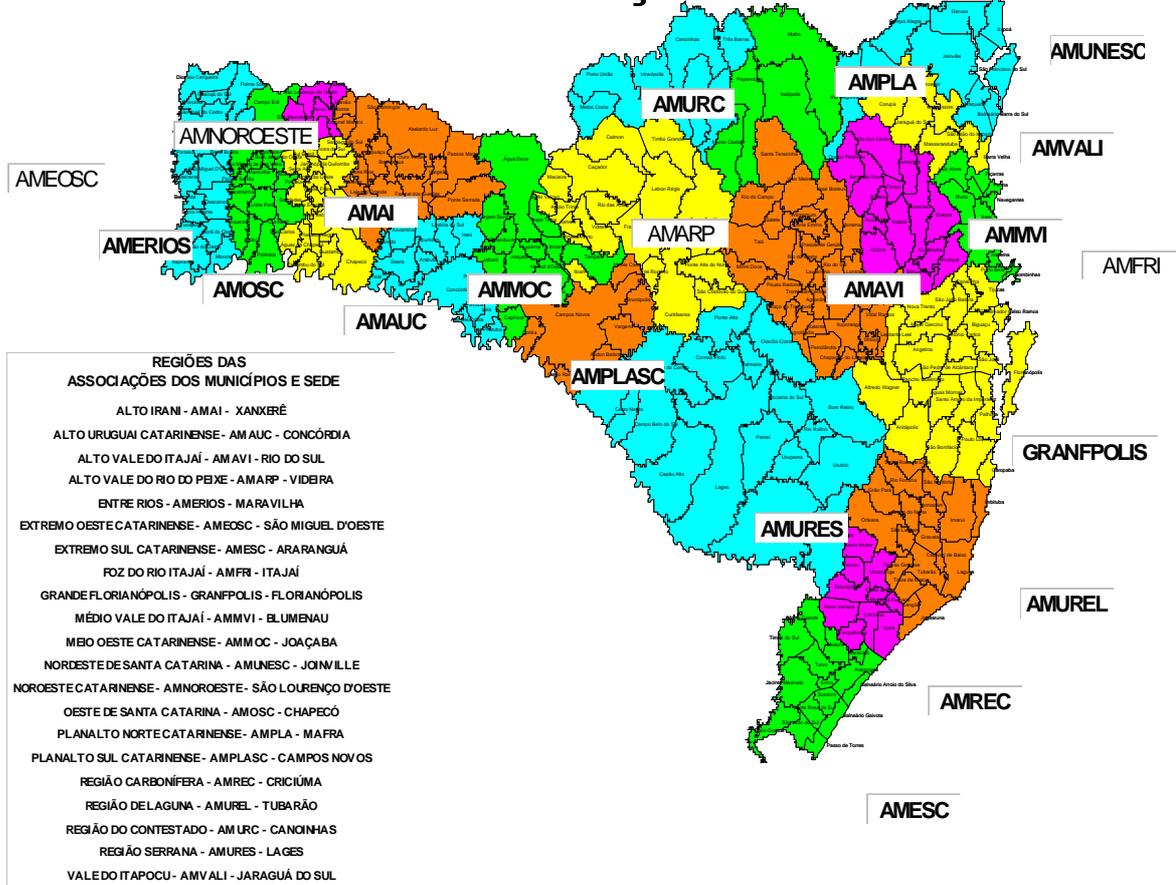


Figura 43: Mapa geográfico das associações de municípios.

Fonte: FECAM

**ANEXO C - Mapa das Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa
Catarina (SDR's)**



Figura 44: Mapa das Secretarias Estado do Desenvolvimento Regional de Santa Catarina

Fonte: SANTA CATARINA (2003).

ANEXO D - Estatuto da Ageserra - LAGES

1ª ALTERAÇÃO ESTATUTÁRIA DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA SERRA CATARINENSE AGESERRA

CNPJ Nº.: 04.865.475/0001-00

Estatuto devidamente registrado no Livro A-11 sob Nº.: 1698 de Pessoa Jurídica, em 29/01/2002, no Cartório de Registro Civil, Registro de Títulos, Documentos e Outros Papéis e Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca de Lages/SC.

CAPÍTULO I - DENOMINAÇÃO E DURAÇÃO

Art. 1º. A **AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SERRA CATARINENSE**, também designada pela sigla **AGESERRA**, constituída em 29/01/2002, é uma pessoa jurídica de direito privado sob o regime de sociedade civil, sem fins lucrativos;

Art. 2º. O prazo de duração da **AGESERRA** é por tempo indeterminado;

CAPÍTULO II - DA SEDE E FORO

Art. 3º. A **AGESERRA** tem sua sede na Avenida Belizário Ramos, n.º 2276, Centro, Lages/SC, CEP 88506-000, e foro na mesma Comarca, podendo exercer atividades em todo o território nacional, ou fora dele;

CAPÍTULO III - DOS OBJETIVOS, PRINCIPIOS E FINALIDADES

Art. 4º. A **AGESERRA** têm por objetivos:

- a) A instrumentalização, viabilização e implementação técnica e administrativa das decisões emanadas pelo Conselho Geral, em prol de ações e projetos voltados ao Desenvolvimento Integrado e sustentável da Serra Catarinense, atuando como Centro de Geração de Conhecimento, Instituição de Base Tecnológica e Estrutura Empresarial Inteligente;
- b) Prestar serviços técnicos especializados de assessoria, consultoria e capacitação, objetivando a captação de recursos de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, para a viabilização de projetos nas áreas de manutenção, recuperação e a preservação do patrimônio histórico e cultural.

Art. 5º . No desenvolvimento de suas atividades, a **AGESERRA** observará os seguintes princípios:

- a) A observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- b) Não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião;

- c) A adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório.

Art. 6º. Para o cumprimento dos objetivos, a AGESERRA terá as seguintes finalidades e atividades:

- a) Promover estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades correlatas através de seminários, palestras, ciclos de debates e eventos para a capacitação, sensibilização, mobilização, articulação e integração das instituições públicas e privadas de âmbito regional e municipal;
- b) Disponibilizar meios para capacitação técnica e organização dos municípios que compõem a região da Serra Catarinense, estimulando a coordenação funcional e orgânica de suas lideranças e instituições públicas e privadas;
- c) Atuar como entidade coordenadora do planejamento e execução do processo de desenvolvimento e promoção territorial, além de conceber, promover e realizar parcerias e acordos de cooperação e/ou contratar estudos, pesquisas e projetos especializados ou específicos por meio de Termo de Parceria com os poderes público e privado, necessários ao desenvolvimento de ações e projetos prioritários ao desenvolvimento da Serra Catarinense, concentrando os critérios de avaliação no desempenho das ações, mediante indicadores dos resultados;
- d) Desenvolver um Plano de Ação visando aglutinar as diversas iniciativas, projetos e propostas de desenvolvimento e crescimento da Região da Serra Catarinense, num Programa de Desenvolvimento Regional a ser viabilizado com as instituições que compõem a AGESERRA;
- e) Promover a captação e aplicação de recursos humanos, financeiros, materiais, equipamentos, estudos científicos e tecnológicos, através de projetos, contratos e convênios, visando o Desenvolvimento Regional Integrado da Serra Catarinense.
- f) Desenvolver projetos para a evolução cultural e histórica da Serra Catarinense;
- g) Desenvolver estudos, elaborar pareceres, ministrar cursos direcionados às áreas de cultura e preservação histórica;
- h) Prestar serviços de consultoria e transferir tecnologia de planejamento cultural;
- i) Fomentar a conscientização nacional e internacional, em todos os seus níveis, da relevância da questão do desenvolvimento sustentável, nas áreas de cultura e preservação histórica, com base nos aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos, por meio de planos, ações, projetos e programas de gestão, formação e reciclagem, em áreas interessadas que tenham potencial e vocação, visando a melhoria da qualidade e promoção da conservação do patrimônio cultural e histórico da Serra Catarinense;

- j) Contribuir para a manutenção, recuperação e a preservação do patrimônio histórico e cultural.

Parágrafo Único: A AGESERRA se dedica às suas atividades por meio da execução direta de projetos, programas ou planos de ações, através de convênios e de doações de recursos físicos, humanos e financeiros, ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins.

CAPÍTULO IV - DOS COLABORADORES

Art. 7º. A AGESERRA é constituída por número ilimitado de colaboradores, distribuídos nas seguintes categorias:

- a) **Colaborador Fundador**: pessoa física ou jurídica de direito privado que participou da criação da AGESERRA;
- b) **Colaborador Patrocinador**: pessoa jurídica de direito privado que contribuir para viabilização de ações e projetos definidos como prioritários pelo Conselho Geral;
- c) **Colaborador Institucional**: instituição de direito público ou privado que assinar contrato ou convenio com a AGESERRA formando parceria de cooperação operacional e financeira.

CAPÍTULO V - DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 8º. Constitui a estrutura organizacional da AGESERRA:

- a) Conselho Geral;
- b) Conselho Fiscal;
- c) Coordenação Operacional.

Parágrafo 1º. - A participação no Conselho Geral e no Conselho Fiscal será considerada serviço público relevante, devendo ser exercida sem prejuízo das funções próprias de seus membros;

Parágrafo 2º. - A AGESERRA, não distribui entre os seus colaboradores, conselheiros, diretores, empregados ou doadores eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e o aplica integralmente na consecução dos seus objetivos sociais;

Parágrafo 3º. - Os colaboradores não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos da AGESERRA.

CAPÍTULO VI - DAS COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

Seção I - Do Conselho Geral

Art. 9º. O Conselho Geral se constitui na própria **AGESERRA** e é composta por um representante titular e um suplente de cada uma das instituições classificadas como Colaborador Fundador e Colaborador Patrocinador, as quais, a princípio, nominam-se:

- a) **ACIL** – Associação Comercial e Industrial de Lages;
- b) **ACISJ** – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de São Joaquim;
- c) **ACIACOP** – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Correia Pinto;
- d) **ACIOC** – Associação Comercial e Industrial de Otacílio Costa;
- e) **ABRAT** – Associação Brasileira de Truticultores;
- f) **AMBEV** – Companhia de Bebidas das Américas
- g) **AMPE** – Associação da Micro e Pequena Empresa de Lages;
- h) **AMURES** – Associação dos Municípios da Região Serrana;
- i) **BANCO DA FAMÍLIA** – Associação Brasileira para o Desenvolvimento da Família/Seção Região Central de Santa Catarina;
- j) **BRDE** – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul;
- k) **CCL Construtora Ltda.**;
- l) **CDL** – Câmara dos Dirigentes Lojistas de Lages/SC;
- m) **CEPAR** – Construção e Comércio Ltda.;
- n) **CORREIO LAGEANO Ltda.**;
- o) **FORUMCAT** – Fórum Catarinense de Desenvolvimento;
- p) **INDÚSTRIAS KLABIN S/A**;
- q) **LACTOPLASA** – Indústria de Laticínios Planalto S/A.;
- r) **MINUSA** – Trator Peças Ltda.;
- s) **SEBRAE/SC** – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa de SC;
- t) **SIMMEL** – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Lages;
- u) **SINDIMADEIRA** – Sindicato da Indústria de Serrarias, Carpintarias e Tanoarias de Lages;
- v) **SISTEMA FIESC/IEL** – Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina;
- w) **SOFIA** – Industrial Exportadora Ltda.;
- x) **UDESC/CAV** – Universidade do Estado de Santa Catarina / Centro Agro-Veterinário;
- y) **UNIPLAC** – Universidade do Planalto Catarinense,
- z) **LS** - Agencia Ltda,
- aa) **CVB** – Convetion Visitory Bureau.

Parágrafo Único - Outras instituições ou entidades de direito privado, comprometidas com o desenvolvimento sócio-econômico da Região da Serra Catarinense, poderão fazer parte da **AGESERRA** como Colaborador Patrocinador, mediante solicitação ao Conselho Geral.

Art. 10º. Ao Conselho Geral, órgão máximo de deliberação e orientação, compete, sob a coordenação do Presidente, eleito em Assembléia Geral Ordinária por um período de dois anos, sendo permitida a recondução por igual período:

- a) Fixar a diretriz e a política da **AGESERRA**;
- b) Deliberar sobre as alterações estatutárias, inclusive com relação à administração;
- c) Deliberar sobre a indicação, eleição e/ou escolha dos membros do Conselho Fiscal;
- d) Deliberar sobre o programa anual de atividades e orçamento para o exercício seguinte;
- e) Aprovar o relatório anual de atividades e prestação de contas do exercício findo apresentado pela Coordenação Operacional, após o visto do Conselho Fiscal;
- f) Incluir ou nomear colaborador mencionado nos incisos do art. 7º;
- g) Excluir colaborador;
- h) Vender, alienar ou onerar os bens da **AGESERRA**;
- i) Deliberar sobre os casos omissos neste Estatuto;
- j) Referendar o nome do Superintendente da Coordenação Operacional escolhido pelo Presidente do Conselho Geral.

Parágrafo único - A consecução dos itens **g** e **h** será aprovada por decisão de 2/3 (dois terços) do total dos membros. A consecução dos demais será aprovada por maioria simples.

Art. 11º. O Conselho Geral é o órgão máximo da administração da **AGESERRA**, deliberando através da Assembléia Geral Ordinária, que será realizada anualmente, da Assembléia Geral Extraordinária que será realizada sempre que necessário e de reuniões que serão realizadas em datas a serem definidas com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

Art. 12º. As Assembléias Geral Ordinária e Extraordinária serão convocadas pelo Presidente ou por solicitação da maioria simples dos membros que compõem o Conselho Geral e será realizada, em primeira convocação, com a presença da maioria dos Conselheiros, ou trinta minutos após, em segunda convocação, com qualquer número de presentes.

Parágrafo 1º. A Assembléia Geral será presidida pelo Presidente do Conselho Geral ou na sua ausência, pelo Conselheiro Vice-Presidente e na ausência deste, pelo Conselheiro presente mais idoso.

Parágrafo 2º. A convocação da Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária será feita mediante Edital ou Ofício de Convocação, assinado pelo Presidente e encaminhado aos colaboradores via postal, fax, correio eletrônico ou publicado em jornal local, com antecedência mínima de sete dias de sua realização.

Art. 13º. Os assuntos a serem deliberados pelo Conselho Geral serão submetidos previamente ao parecer da Superintendência da Coordenação Operacional e constarão do Edital de Convocação.

Art. 14º. Terá direito a voto na Assembléia Geral o representante indicado como titular da instituição Colaboradora que constitui o Conselho Geral da AGESERRA e, na sua ausência, por seu suplente, e ainda na ausência deste, por meio de procuração específica para este fim.

Parágrafo 1º. As deliberações da Assembléia Geral serão aprovadas pela maioria simples dos membros presentes, salvo quando das alterações deste **ESTATUTO** e da aquisição ou alienação de bens, que dependerão da presença mínima de 2/3 (dois terços) dos membros com direito a voto e aprovação pela maioria simples dos presentes;

Parágrafo 2º. O suplente poderá participar da reunião do Conselho Geral, só tendo direito a voto na ausência do conselheiro titular, e mediante procuração específica para este fim.

Seção II - Do Conselho Fiscal

Art. 15º. O Conselho Fiscal será composto por 3 (três) membros titulares e 2 (dois) suplentes, escolhidos dentre os Colaboradores Fundadores e Patrocinador, eleitos pelo Conselho Geral em Assembléia Geral Ordinária, para o período de 02 (dois) anos, sendo permitida a recondução,.

Art. 16º. Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Fiscalizar a gestão da origem e a aplicação dos recursos da AGESERRA, em conformidade com o plano de ação, atividades e objetivos da mesma;
- b) Emitir pareceres sobre o balanço e prestação de contas anual da AGESERRA;
- c) Propor e recomendar ao Conselho Geral melhoria que julgar necessária à gestão correta dos recursos da AGESERRA;
- d) Reunir-se, ordinariamente, no mínimo uma vez por ano;
- e) Reunir-se, extraordinariamente, por autoconvocação ou por convocação justificada de um dos seus membros.

Parágrafo único - O Presidente do Conselho Geral da **AGESERRA** terá legitimidade para convocar os membros do Conselho Fiscal.

Seção III - Da Coordenação Operacional

Art. 17º. A **AGESERRA** será administrada pelo Superintendente da Coordenação Operacional.

Art. 18º. Compete ao Superintendente da Coordenação Operacional:

- a) A administração, representação judicial, extrajudicial e passiva da sociedade, bem como, execução, direção, gerenciamento, operacionalização, coordenação das ações administrativas, técnicas, patrimoniais, bancárias e demais atos legais decorrentes das atividades inerentes ao funcionamento da **AGESERRA**, assinando sempre em conjunto com o Presidente do Conselho Geral e, na sua ausência, com o seu substituto legal;
- b) Abrir, movimentar e encerrar contas bancárias e de poupança, assinar cheque, efetuar depósitos e retiradas de numerário, aplicação e investimento em qualquer instituição financeira pública e privada no País, assinando sempre em conjunto com o Presidente e, na sua ausência, com o seu substituto legal;
- c) Organizar e secretariar as reuniões dos Conselhos Geral e Fiscal;
- d) Poderá representar, quando autorizado, o Presidente do Conselho Geral;
- e) Viabilizar a locação de profissionais, servidores públicos dos órgãos dos governos federal, estadual ou municipal, do Fórum Catarinense de Desenvolvimento ou de instituições públicas ou privadas, para a execução de projetos e serviços inerentes ao desenvolvimento da Região da Serra Catarinense;

Art. 19º. O Superintendente, os técnicos, os auxiliares e os consultores serão contratados regularmente e devidamente remunerados para exercer tais funções, com valores que expressam o mercado de trabalho vigente na região de abrangência da **AGESERRA**.

CAPÍTULO VII - DO PATRIMÔNIO E DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 20º. Constitui patrimônio da **AGESERRA**:

- a) Bens móveis e imóveis legalmente transferidos pelas diversas categorias de colaboradores;
- b) Bens móveis e imóveis adquiridos ou doados por pessoa física ou jurídica brasileira ou estrangeira;

- c) Outras mobilizações ou imobilizações de qualquer natureza, necessárias para viabilização dos objetivos.

Parágrafo Único: Na Hipótese da AGESERRA obter e, posteriormente, perder a qualificação instituída pela Lei 9.790/99, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será contabilmente apurado e transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da referida Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

Art. 21º. Constituem recursos financeiros da AGESERRA:

- a) As contribuições dos Colaboradores Fundadoras, Patrocinador e Institucional;
- b) Recursos oriundos de convênios, contratos, parcerias e/ou acordos de cooperação;
- c) Recursos oriundos de doações ou auxílios de qualquer origem;
- d) Renda decorrente da venda de bem imobilizado, autorizada pelo Conselho Geral;
- e) Receitas com prestação de serviços;
- f) Receitas financeiras diversas que contribuam e viabilizem os objetivos da AGESERRA.

Parágrafo 1º. A AGESERRA terá legitimidade para receber qualquer recurso oriundo de entidade pública ou privada, local, regional, federal ou internacional.

Parágrafo 2º. A AGESERRA poderá atuar como intermediária no repasse de recurso financeiro a outra entidade pública ou privada, de cunho regional, estadual ou federal.

CAPÍTULO VIII - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 22º. O exercício financeiro da AGESERRA coincidirá com o ano civil;

Art. 23º. Na reunião de constituição da AGESERRA, os representantes das instituições que compõem o Conselho Geral escolherão o Presidente, Vice-Presidente e os membros do Conselho Fiscal para o primeiro mandato de dois anos, os quais não serão remunerados;

Parágrafo único – Para os mandatos seguintes poderão candidatar-se à Presidência e a Vice-Presidência do Conselho Geral qualquer representante que for nomeado pela instituição classificada como Colaborador Fundador ou Colaborador Patrocinador, e o processo eleitoral seguirá a regra estabelecida no Regimento Interno vigente.

Art. 24º. Os membros dos Conselhos Geral e Fiscal não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que forem contraídas em nome da AGESERRA, em decorrência do ato regular de gestão, nem os seus membros respondem subsidiariamente por tais atos.

Art. 25º. A extinção da AGESERRA somente poderá ocorrer nos casos previstos no Código Civil e Código Processual Civil e, ainda, mediante deliberação do Conselho Geral, em Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária.

Art. 26º . A prestação de contas da AGESERRA observará, no mínimo, as seguintes normas:

- a) Os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;
- b) A publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer cidadão;
- c) A realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto de Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento;
- d) A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pela AGESERRA, será feita, conforme determina o parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal.

Art. 27º. A AGESERRA reger-se-á somente pelo presente Estatuto, respeitada a legislação vigente.

Art. 28º. Os casos omissos no Estatuto serão resolvidos pelo Conselho Geral, através da analogia e dos bons costumes, dentro dos princípios da lei e dos objetivos da AGESERRA.

Art. 29º. O Presente Estatuto entrará em vigor a partir da data de sua lavratura em cartório.

Lages (SC), 17 de Fevereiro de 2003.

01 – Isabel Christina Baggio	Presidente	CPF Nº.: 522.116.149-49
02 – Giovani Rosa Oliveira	Vice-Presidente	CPF Nº.: 569.025.069-49
03 – Carlos Eduardo de Liz	Superintendente	CPF Nº.: 476.714.759-04
04 – Antonio Wiggers	Conselho Fiscal	CPF Nº.: 295.970.649-87
05 – Paulo César Sabbatini Rocha	Conselho Fiscal	CPF Nº.: 542.231.139-68
06 – Walter Hoeschl Neto	Conselho Fiscal	CPF Nº.: 105.990.539-68

ANEXO E - Perfil dos Integrantes da AGESERRA - LAGES

Denominação	Localização	Fundação	Objetivos	Nº Associados	Parceiros/Projetos
1. ABRAT - Associação Brasileira de Truticultores	R. João José Godinho, 420 CEP:88506-080 Lages - SC	1987	Integrar e representar os truticultores junto aos governos e demais parceiros da cadeia produtiva da truta.	34 associados	Análise da Cadeia produtiva da Truta
2. ACIACOP – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Correia Pinto	R. Ema Sevei, 149 CEP: 88535-000 Correia Pinto - SC	2001	Gisele dos Santos Sibet da Silva, não soube especificar os objetivos.	80 associados	Museu do papel com UNIPLAC e KLABIM.
3. ACIL – Associação Comercial e Industrial de Lages	Av. Belizário Ramos, 2276 CEP: 88506-000 Lages - SC	1940	Defender os interesses da classe empresarial; respeitando as leis e incentivando o desenvolvimento regional.	350 associados	Suporte logístico e institucional.
4. ACIOC – Associação Comercial e Industrial de Otacílio Costa	Av. Olinkraft, 2087 CEP: 88540-000 Otacílio Costa - SC		Promover o associativismo industrial	50 associados	
5. ACISJ – Associação Comercial e Industrial de São Joaquim	R. Manoel Joaquim Pinto, 62 CEP: 88600-000 São Joaquim - SC		Promover o desenvolvimento do comércio e da indústria da região	Não há associados	Abertura da filial da AGESERRA em São Joaquim.
6. AMPE – Associação de Micro e Pequenas Empresas	R. Coronel Serafim de Moura, 58 CEP: 88502-185 Lages - SC	1996	Representar as micro e pequenas empresas, visando o seu desenvolvimento.	190 associados	Cadeia produtiva do vime Projetos móveis sob medida.
7. AMBEV Companhia de Bebidas da América	Av. Victor Alves de Brito, 2940 CEP: 88523-300 Lages - SC	1994	Liderança na produção de bebidas; Excelência da produção Nacional.	O controle acionário da AmBev é pulverizado entre investidores de todos os portes, nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa) e de Nova York (NYSE).	6 sigmas, BSC

(continua)

8. AMURES - Associação dos Municípios da Região Serrana	R. Otacílio Pereira da Costa, 112 CEP: 88501-050 Lages - SC	1968	Realizar a integração político-administrativa, econômica e social dos 18 municípios que compõem a associação.	18 municípios associados	Projeto 3S, sabor, saber e saúde.
9. Banco da Família	Av. Presidente Vargas, 958 CEP: 88509-500 Lages - SC	1998	Desenvolver os micro e pequenos empreendimentos; Atuar no seguimento de micro finanças de forma rápida e simplificada.	7 instituições parceiras	Financiamento de empresas qualificadas pela AGESERRA.
10. BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	R. Uruguai, 155 CEP: 90010-140 Porto Alegre - RS	1961	Liderar ações de desenvolvimento econômico e social através do planejamento, apoio técnico, institucional e de crédito de longo prazo.	3 Estados da região sul	Encaminhamento de projetos de financiamento.
11. CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas	Rr. Marechal Deodoro, 238 CEP: 88501-000 Lages - SC	1968	Desenvolver operações mercantis de serviços financeiros.	450 associados	Revitalização do centro de Lages.
12. CCL Construtora Ltda	Rodovia BR 2 82, 46 CEP: 88520-210 Lages - SC	1984	Realizar a pavimentação asfáltica, drenagem, terraplanagem, obras de arte corrente, obras de arte especiais, obras de construção civil em geral.		Orçamentos de obras de infraestrutura
13. CAV – Centro Agro-Veterinário	Av. Luiz de Camões, 2090 CEP: 88520-000 Lages - SC	1973	Aprimorar a qualificação da região de acordo com as suas vontades e vocação econômica.	852 regularmente matriculados	Pesquisas agropecuárias e extensão
14. CEPAR Constutora e Comércio Ltda	Av. Duque de Caxias, 600 CEP: 88508-000 Lages - SC	1978	Realizar construção civil, incorporação, imobiliária e comercializar materiais de construção.		Projeto comportamento da cola da madeira na região, 6 sigma, BSC
15. CVBSC - Convention Bureau da Serra Catarinense	Praça João Ribeiro, 1 CEP: 88600-000 São Joaquim – SC	2003	Promover e desenvolver o turismo sustentável de forma organizada e articulada e permanente.		Seminário de turismo da Serra Catarinense.
16. Correio Lageano Ltda	R. Coronel Córdova, 84 CEP: 88502-000 Lages - SC	1939	Promover a comunicação escrita, fazendo a cobertura completa dos principais fatos locais, regionais e estaduais.		BSC, informativo da AGESERRA.
17. FORUMCAT – Fórum Catarinense de Desenvolvimento	Av. Hercílio Luz, 617 CEP: 88020-000 Florianópolis - SC	1998	Fomentar a integração das instituições através de parcerias, visando a concentração de esforços e recursos em ações prioritárias para maximização de resultados e minimização de custos.	13 instituições participantes	Rede estadual de agências de desenvolvimento.
18. IEL – Instituto Euvaldo Lodi	Rodovia Admar Gonzaga, 2765 CEP: 88034-001 Florianópolis - SC	1970	Criação, desenvolvimento e capacitação tecnológica das empresas catarinenses	33 principais parceiros tecnológicos	Suporte técnico, reavaliação do PDTER; auxílio execução de projetos.
19. Indústria Klabin S.A	Rodovia BR 116 – KM 247 Cep: 88506-000 Lages - SC	1899	Liderar a produção integrada de celulose, papel e de produtos de papel no País.		
20. Lactoplasa Indústria de Laticínios SA	Br 116 KM 250 Caixa Postal: 245 CEP: 88502-970 Lages - SC	1972	Produção de leite e derivados.		
21. Minusa Trator Peças Ltda	BR 116 KM 246 CEP: 88517-900 Lages - SC	1967	Fabricação de autopeças, no seguimento de peças para tratores		6 Sigmas.

(continua)

23. SINDIMADEIRA – Sindicato das Indústrias de Serrarias Carpintarias e Tanoarias de Lages	R. Presidente Nereu Ramos, 73 – 8º andar CEP: 88502-901 Lages - SC	1957	Celebrar acordos coletivos de trabalho e/ou instaurar dissídios coletivos; Orientação técnica florestal; Orientação sobre legislações; Organização de feiras e eventos de interesse da categoria representada.	68 associados	Usina de biomassa.
24. SIMMMEL – Sindicato das Indústrias Metalúrgica, Mecânica e Material Elétrico de Lages	Av. Belizário Ramos, 2276 CEP: 88506-000 Lages – SC	1982	Prestar assistência patronal; Buscar o crescimento técnico econômico da Serra Catarinense.	53 associados	CCP – Câmara de conciliação prévia.
25. Sofia Industrial e Exportadora Ltda	Av. Dr. João Pedro Arruda, 2340 Caixa Postal: 782 CEP: 88514-000 Lages – SC	1972	Importação e fabricação de produtos manufaturados de madeira.		
26. UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense	Av. Castelo Branco, 170 CEP: 88509-900 Lages – SC	1999	Propiciar a formação humana e técnico-científica do cidadão intervindo na região com propostas e respostas para o desenvolvimento, a educação e a cidadania.	4.302 acadêmicos	Projeto comportamento da cola da madeira na região, 6 sigma, BSC, incubadora.

Quadro 57: Perfil dos Integrantes da AGESERRA.

Fonte: LIZ (2004, p.118.).