

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**RELACIONAMENTO E GOVERNANÇA DOS AGENTES ECONÔMICOS
E INSTITUCIONAIS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO
DE MADEIRA E MÓVEIS DO ESTADO DE RONDÔNIA**

MARCIA CRISTINA TEIXEIRA

CURITIBA

2006

MARCIA CRISTINA TEIXEIRA

RELACIONAMENTO E GOVERNANÇA DOS AGENTES ECONÔMICOS E
INSTITUCIONAIS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DE
MADEIRA E MÓVEIS DO ESTADO DE RONDÔNIA

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre. Centro de
Pesquisa e Pós-Graduação em Administração.
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Rivanda Meira Teixeira.

CURITIBA

2006

À Deus, fonte de luz infinita, à minha família, fonte de amor e união e aos meus amigos, fonte de força e superação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram com essa pesquisa:

Primeiramente à Deus, por me dar a oportunidade de crescer e superar os obstáculos que se impuseram no decorrer do caminho;

Ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD), da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Funcionários, Professores e Coordenador do Mestrado, por ter, cada um em suas atribuições, oferecido condições para a realização dessa pesquisa;

À Prof. Dra. Rivanda Meira Teixeira, por ter sido paciente e compreensiva em sua orientação;

Aos membros da banca examinadora;

À Minha família pela compreensão nas muitas horas em que estive ausente, pela paciência e carinho que sempre me ofereceram;

À minha querida amiga de mestrado, Miriam, pela amizade sincera e apoio incondicional;

À todos os companheiros de mestrado, companheiros de uma jornada longa e cheia de enriquecimento intelectual e pessoal;

Aos empresários de Rolim de Moura, Santa Luzia, Pimenta Bueno, Ji-Paraná e Ariquemes por ter dedicado um pouco de suas atenções para contribuir com essa pesquisa;

Aos coordenadores do Sebrae, João Machado e Roberta Barros, por estarem sempre prontos e solícitos quando precisei de informações.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	II
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	3
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	4
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	7
2.1.2 <i>Tipologias de Redes Interorganizacionais</i>	15
2.2 REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	25
2.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	28
2.4 <i>Fatores de Cooperação Interorganizacional</i>	34
2.5 ESTADO DA ARTE.....	44
3. METODOLOGIA	51
3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA	51
3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO	52
3.2.1 <i>Definições Constitutivas</i>	52
3.3 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA	55
3.4 A ESCOLHA DO CASO	56
3.5 <i>Coleta e Análise de Dados</i>	57
4. ANÁLISE DE DADOS.....	62
4.1 PROCESSO DE FORMAÇÃO DO APL.....	62
4.2 PERFIL DOS AGENTES ECONÔMICOS E INSTITUCIONAIS.....	66
4.2.1 <i>Agentes Institucionais</i>	66
4.2.2 <i>Agentes Econômicos</i>	69
4.3 MOTIVAÇÃO PARA INTEGRAR O APL	76
4.4 VANTAGENS EM PARTICIPAR DO APL	78
4.5 DESVANTAGENS EM PARTICIPAR DO APL	81
4.6 FORMAS DE COOPERAÇÃO	83
4.7 FORMAS DE GOVERNANÇA	92
4.8 NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO	100
4.9 ESTRATÉGIAS DO APL.....	104
4.10 SUGESTÕES PARA O APL	107
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	110

5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA.....	110
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	119
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	122
REFERÊNCIAS	123
ANEXOS	129

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	11
QUADRO 2 ASPECTOS COMUNS DAS ABORDAGENS DE AGLOMERAÇÕES TERRITORIAIS	34
QUADRO 3 CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS DE APRENDIZADO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	39
QUADRO 4 VARIÁVEIS OPERACIONAIS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	54
QUADRO 5 PERGUNTAS E INSTRUMENTOS DE COLETA.....	60
QUADRO 6 DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NOS GRUPOS DO APL.....	74
FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO DE COMO AS INTERAÇÕES DE TROCA CONDUZEM AO ANINHAMENTO ESTRUTURAL E AOS MECANISMOS SOCIAIS EM GOVERNANÇA DE REDES	19
FIGURA 2 CONDIÇÕES PARA A EXPANSÃO DA REDE.....	22
FIGURA 3 CLASSIFICAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DE PEQUENAS EMPRESAS	27
FIGURA 4 PROCESSO DE APRENDIZADO POR INTERAÇÃO.....	41
FIGURA 5 PROCESSO SIMPLIFICADO DE EVOLUÇÃO COOPERATIVA.....	43
FIGURA 6: CIDADES INTEGRANTES DO APL.....	65
FIGURA 7 ESTRUTURA DO APL	75

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento e governança. Para tanto, foram utilizados os procedimentos metodológicos relativos ao estudo de caso, com a adoção de uma perspectiva de análise transversal. Os procedimentos para a análise dos dados foram de natureza explicativa, descritiva e qualitativa. O nível de análise considerado foi o arranjo produtivo local e a unidade de análise foram os gestores tanto das empresas quanto das instituições envolvidas. A população abrangida na pesquisa somou trinta e cinco organizações integrantes do arranjo produtivo local de madeira e móveis de Rondônia, das quais vinte e quatro foram visitadas e seus dirigentes, entrevistados. Para a realização da pesquisa, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação direta não-participante do pesquisador, além de dados secundários. Foram encontrados diversos resultados relativos aos dados analisados que levam a concluir que o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia ainda não existe como um arranjo, mas sim como três sub-grupos com estágios diferentes em seus laços de cooperação. No que tange as formas de governança, foi possível constatar que o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia possui uma estrutura de governança central, a qual é realizada pela instituição que fomentou o arranjo – o Sebrae. Sendo assim, o principal desafio desse agente é não olhar para esse arranjo como um bloco uniforme, onde todas as organizações se encontram no mesmo nível de desenvolvimento, mas sim como grupos de necessidades diferentes, estruturando projetos diferentes para a capacitação das empresas desses grupos.

Palavras-chave: rede interorganizacional, arranjo produtivo local, cooperação, governança, pequena empresa.

ABSTRACT

This research had as the general objective identifying the economic and institutional agents of wood and furniture cluster of Rondônia and analyzing its forms of relationship and governance. For so much, the methodological procedures used were the case study, with the adoption of a perspective of transverse analysis. The procedures for the analysis of the data were of explanatory, descriptive and qualitative nature. The analysis level considered was the cluster and the analysis unit were the managers of the firms and the institutions involved. The population included in the research added thirty-five participant organizations of the wood and furniture cluster of Rondônia, from those, twenty-four were visited and their managers interviewed. For the accomplishment of the research, sources of primary data were used, collected by semi-structured interviews and direct, non-participant observation, besides secondary data. There were several results found related to the analyzed data that takes to conclude that the wood and furniture cluster of Rondônia does not exist as a cluster yet, but as three sub-groups in different stages in their cooperation ties. Referring to governance forms, it was possible to establish that there is a central governance structure in the wood and furniture cluster of Rondônia, which is done by the institution that fomented the cluster – Sebrae. Thereby, the main challenge of this agent is not to look at this cluster as a uniform block, where all organizations are in the same level of development, but as groups of different necessities, structuring different projects to capacity the organizations of these groups.

Key-words: interorganizacional net, cluster, cooperation, governance, small firm.

1. INTRODUÇÃO

A análise da cooperação entre empresas tem demandado um crescente interesse nas pesquisas no campo organizacional. As redes interorganizacionais, como são conhecidas, são pesquisadas nas mais variadas áreas do conhecimento, como a economia, a sociologia, a política e a administração. A idéia subjacente aos interesses de estudo é de que a configuração em rede promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. A configuração em rede consiste, então, em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos no qual as firmas estabelecem inter-relações.

A abordagem de redes é, de acordo com Hatch (1997), uma maneira de ver as organizações, não como ilhas isoladas e independentes umas das outras, mas como um conjunto inserido em um contexto econômico, social e político. Dentro desse contexto, a abordagem é relacional, pois se preocupa em ver as organizações sempre em relação às outras organizações. Fazer uma análise de maneira individual não encontra mais sentido no momento atual, pois cada vez mais os limites da organização se estendem além das fronteiras físicas e se confundem com o ambiente. As parcerias, os contatos formais e informais são, afirmam Dyer e Singh (1998), partes da organização e podem ser vistos como seus recursos organizacionais, apesar de ultrapassarem seus limites físicos.

Uma das formas de configuração em rede mais destacadas é o arranjo produtivo local (APL), que vêm ganhando importância não somente pela possibilidade de geração de novos empregos, crescimento econômico, aumento de exportações e desenvolvimento tecnológico, como também pela atenção que vêm recebendo de vários órgãos públicos e instituições privadas (SUZIGAN, FURTADO e GARCIA, 2004).

Na visão de Balestrin e Vargas (2003), a participação em arranjos produtivos

locais tem auxiliado empresas, especialmente as de micro, pequeno e médio portes, a ultrapassarem as barreiras do crescimento, a produzirem eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais. Essa participação tem sido analisada recentemente na literatura como uma das fontes mais eficientes para diminuir dificuldades e/ou obstáculos frente à ambientes competitivos, em situações como: obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matéria-prima, diminuição em custos de participação em feiras, diminuição de custos em campanhas publicitárias, diminuição em custos de reciclagem e treinamento, de atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito, entre outras.

Identifica-se claramente um período de transição, onde os grandes conglomerados verticalizados estão perdendo espaço para novas formas de arranjos organizacionais. Isso ocorre devido às exigências que o mercado impõe por empresas dinâmicas e altamente competitivas. Essa forma de organização é particularmente interessante para empresas de pequeno e médio porte, pois na grande parte dos casos tais arranjos são constituídos por pequenas e médias empresas que se unem para fazerem frente à competição de grandes empresas.

Grandes esforços têm sido realizados por instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no estímulo de desenvolvimento de arranjos produtivos locais. O Sebrae identifica possíveis APLs e busca o fomento do mesmo por meio da implantação de coordenadores e diversas ações no sentido de estruturar o arranjo para que o mesmo possa gerar benefícios para as empresas participantes, os demais colaboradores da rede e toda a região.

No Brasil, em termos de pesquisas acadêmicas, pode-se observar que, apesar de poucos estudos terem sido realizados, o interesse é cada vez maior e a produção científica tende a crescer e se consolidar.

O presente estudo propõe-se a contribuir com a compreensão do tema através da análise do papel dos agentes econômicos e institucionais que atuam no arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia. Pretende, além de identificar quem são eles, analisar como eles se relacionam entre si e quais as

formas de governança desse arranjo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo elegeu como tema os arranjos produtivos locais. Com isso, pretende-se entender as relações entre os atores ali existentes sob a perspectiva da teoria de redes. Para tanto, o seguinte problema é apresentado:

Quem são os Agentes Econômicos e Institucionais no Arranjo Produtivo Local de Madeira e Móveis do Estado de Rondônia, como eles se relacionam e quais as suas formas de governança?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo central e orientador dessa pesquisa consiste em identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento e governança. Com esse intuito são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como ocorreu o processo de formação do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia.
- Identificar os agentes econômicos que constituem os elos do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia.
- Analisar as motivações dos atores (empresários) para integrarem este arranjo.
- Identificar as vantagens/desvantagens que os atores econômicos percebem para integrarem o referido APL.
- Identificar quem são os agentes institucionais que estão envolvidos com este arranjo.
- Identificar quais são os fatores formais/informais que possibilitam ou dificultam as relações entre os agentes econômicos e institucionais

deste arranjo.

- Analisar quais as formas de cooperação que permeiam o arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia.
- Analisar quais as formas de governança que regulam o arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia.
- Identificar quais são as estratégias definidas pelo grupo para o APL.
- Identificar sugestões apresentadas pelos agentes econômicos e institucionais que possam aprimorar o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Estudos voltados às pequenas e médias empresas são necessários, pois tais organizações apresentam dinâmicas diferentes de grandes empresas. Moger (2000) argumenta que pequenas empresas não têm a complexidade estrutural, e muitas vezes, a rigidez nos mecanismos de tomada de decisão que se apresentam geralmente em empresas de grande porte, e por isso, estão em posição melhor para receber novas idéias. Assim, os fatores de heterogeneidade dessas empresas (estrutura, dinamismo, capacidade de aprender, incorporar, desenvolver e inovar em novos processos e produtos, interagir e cooperar com outras empresas e instituições) são as fontes de sua vantagem competitiva frente às grandes organizações.

Quando se trata de arranjos produtivos locais, verifica-se que poucos estudos conclusivos foram realizados no Brasil. O foco na literatura sobre redes se encontra em países desenvolvidos, em empresas de tecnologias avançadas, e particularmente em grandes conglomerados transnacionais (LEMOS, 2003).

Uma vez que se pretende compreender os arranjos produtivos locais, o estudo contribui para aprofundar o entendimento sobre essa forma de coordenação de empresas que apresentam esquemas de competição sem que haja a exclusão dos aspectos relacionados à cooperação. Outro aspecto que se pretende analisar são os

relacionamentos formais e informais dos agentes econômicos que atuam em um arranjo, bem como as formas de governança dessa estrutura.

Uma análise dos relacionamentos entre esses agentes pode ajudar na compreensão dos determinantes dos relacionamentos interorganizacionais que essas empresas utilizam, de maneira formal ou informal, contribuindo também para um maior entendimento da natureza dos mesmos. Para as organizações imersas no arranjo é importante conhecer os padrões desses relacionamentos, pois esse tipo de informação é indispensável para que se possa planejar estrategicamente de que formas esses relacionamentos devem ocorrer para alcançar seus objetivos econômicos e sociais.

A análise das formas de governança de APL's se justifica, pois a compreensão de como ocorre a coordenação de uma estrutura permitirá aos empresários perceber qual seria a melhor forma para que todos possam se beneficiar e evitar o oportunismo, que é um risco sempre presente quando se trata de relacionamentos interorganizacionais.

Esse estudo se justifica ainda por poder oferecer aos agentes institucionais (universidades, SEBRAE, organizações de pesquisa, empresas de consultoria e assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não-governamentais, entre outros) subsídios para o desenvolvimento e apoio de APLs. Pode-se ainda mencionar a possibilidade de empresas de pequeno e médio porte conscientizarem-se das vantagens que podem ter com a união com empresas de porte semelhante frente às grandes empresas e ao ambiente competitivo em geral.

A pesquisa justifica-se ainda pelo fato de poder aplicar um arcabouço teórico em um contexto específico, que é o arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi organizada em cinco partes. A primeira parte traz uma introdução do tema do assunto aqui proposto, seguida pela apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, assim como justificativas teórica e prática para a realização do estudo.

A segunda parte apresenta a fundamentação teórico-empírica do estudo que é apresentado através de tópicos como redes interorganizacionais; redes de pequenas e médias empresas; arranjos produtivos locais e o estado da arte, que apresenta os estudos teóricos empíricos realizados sobre o tema.

É no terceiro capítulo que são apresentados os aspectos metodológicos que norteiam e delimitam a investigação empírica do estudo. É nesse capítulo que são colocadas as perguntas de pesquisa e identificadas as definições constitutivas e operacionais. No delineamento de pesquisa são apontados os métodos, os instrumentos utilizados para coleta dos dados e a amostra considerada.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados e pesquisados, seguidos do quinto capítulo, onde a conclusão irá responder as perguntas de pesquisa. Ainda nessa parte são apresentadas as recomendações para estudos futuros.

Por fim, o sexto capítulo traz as referências utilizadas para a realização desse estudo.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo será apresentada a base teórico-empírica que fundamenta o estudo. Está dividido através de cinco partes: i) Redes Interorganizacionais; ii) Redes de Pequenas e Médias Empresas; iii) Arranjos Produtivos Locais e iv) Fatores de Cooperação Interorganizacional e v) Estado da Arte.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

São abordados neste tópico os conceitos e as correntes teóricas apresentados na literatura sobre redes, as tipologias de redes organizacionais e as suas formas de governança.

2.1.1 Conceitos e correntes teóricas

O termo “rede” não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos já há algum tempo. No século XIX, esse termo denominava todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Castells (1999) define rede como um conjunto de nós interconectados, possibilitando assim que esse conceito seja amplamente utilizado em diversas áreas do conhecimento. No campo dos estudos das ciências sociais, o termo “rede”, de acordo com Marcon e Moinet (2000, apud BALESTRIN e VARGAS, 2003), designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

Ainda nas ciências sociais, três escolas de pensamento podem ser consideradas para traçar as origens conceituais desse termo: a sociologia (que enfatiza padrões de interação e comunicação como chaves para entender a vida social), a antropologia (cujo foco é no conteúdo das relações que unem os indivíduos, as condições sob as quais elas

deveriam existir e sua evolução no tempo) e a teoria dos papéis (definem as organizações como “redes de peixes” de interrelações) (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979, apud BALESTRIN e VARGAS, 2003).

Seguindo o pensamento de Mitchell (1973, apud LANIADO e BAIARDI, 2003), pode se considerar que redes sociais são pensadas como o conjunto de vínculos de todos os tipos, concretamente dados, e que conectam um conjunto de indivíduos. Sendo assim, possuem um conteúdo comunicativo (como se passa a informação), transações (como se dão as trocas em relação às expectativas e às obrigações) e um conteúdo normativo (conforme expectativas e percepções de atributos).

No campo organizacional a noção de rede é aplicada para uma ampla variedade de formas de relações entre firmas, dentre elas podemos citar: *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, arranjos produtivos locais (Grandori & Soda, 1995; Oliver, 1990; Powell, 1987). Isso ocorre pelo fato da noção de “rede” ser bastante abstrata.

Apesar da crescente importância da pesquisa e prática de redes organizacionais, não há um consenso em como descrever, explicar e prescrever redes como uma forma organizacional. A partir de uma análise na literatura pode-se identificar diferentes definições.

Para Jarillo (1988), rede é um modo de organização, baseado na coordenação das atividades econômicas entre atores para o alcance de objetivos estratégicos comuns. Miles e Snow (1992) a descrevem como um padrão de cooperação que tanto pode ser intra ou interfirmas.

Porter (1998) se refere às redes como um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Segundo o autor, o termo redes aliado a tal definição não é apenas utilizado na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria das comunicações e teoria dos pequenos grupos. Para os estudos organizacionais ele definiu redes como

sendo “o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas”.

Lopes e Moraes (2000) afirmam que o termo “rede” designa acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, conjunto de contatos desenvolvidos por uma pessoa ao longo da vida e fator de vantagem competitiva para obtenção de um emprego. De acordo com Brown e Butler (1995), tais redes podem ser utilizadas como uma forma de aliança estratégica para pequenas empresas utilizarem recursos que são externos a eles. Também é uma maneira de empreendedores se assegurarem de informações sobre relacionamentos de mercado que podem ser explorados para garantir futura vantagem competitiva.

Utilizando o termo redes estratégicas, Jarillo (1988, p.32) conceitua como “arranjos propositais de longa duração entre organizações distintas, mas relacionadas, que se unem para ganhar ou sustentar vantagens competitivas vis-à-vis com seus concorrentes que se encontram fora da rede”. Acrescenta o autor que rede é um modo organizacional que pode ser utilizado por administradores ou empreendedores para posicionar suas empresas de modo mais fortemente competitivo.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que redes interfirmas são caracterizadas por um sistema social orgânico ou informal, constituindo uma maneira distinta de coordenação de uma atividade econômica. Para eles, tal tipo de rede “envolve um grupo estruturado, persistente e selecionado de empresas autônomas (ou organizações não remuneradas), engajadas em criar produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e informais que possam se adaptar as mudanças que vierem a ocorrer no ambiente e coordenar e proteger trocas entre elas”. Para esses autores, tais empresas são selecionadas, pois não chegam a constituir um setor inteiro, mas podem ser vistas como um sub-grupo, pois: (i) há uma maior freqüência de trocas entre si do que com outras empresas não inseridas na rede; (ii) são persistentes, pois os membros realizam trocas com grande freqüência uns com os outros, criando e recriando as estruturas da rede; (iii) são estruturadas, pois as trocas realizadas não ocorrem uniformemente e nem ao acaso, entretanto refletem uma divisão de trabalho e, por fim,

os autores utilizam o termo “empresas autônomas”, para indicar o potencial de cada empresa de ser independente legalmente.

Para Nohria e Eccles (1992, apud BALESTRIN e VARGAS, 2003) há três principais razões para o aumento do interesse no tema sobre redes nos estudos organizacionais: a) a emergência da “nova competição”, como, por exemplo, a que está ocorrendo em distritos industriais como no Vale do Silício e na Itália. Nesse novo cenário, a grande firma hierárquica dá lugar a redes de inter-relações laterais intra e interfirmas; b) o surgimento das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) tornaram possível uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas e c) a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, expandida para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Oliver e Ebers (1998) identificaram que os estudos sobre redes interorganizacionais foram conduzidos a partir das seguintes correntes teóricas: 1) economia industrial – identificou diferentes classes de custos de produção, como economias de escala, de escopo, de especialização e de experiência como variáveis explicativas da eficiência das redes; 2) estratégias interorganizacionais – destacou a configuração em rede como um fator estratégico no alcance e na manutenção de vantagens competitivas; 3) dependência de recursos – salientou que um dos fortes condicionantes na formação das redes interorganizacionais é a necessidade da empresa buscar recursos complementares, sejam eles tangíveis (matéria-prima, tecnologia, etc.), ou intangíveis (informação, conhecimento, habilidades, etc.); 4) redes sociais – evidenciou que a posição dos atores em uma rede influencia a organização de seus membros e apresenta forte influência nas inter-relações junto à rede; 5) custos de transação – considerou as redes como ótimas formas para reduzir a incerteza, o risco e a ineficiência nas transações da empresa com seu ambiente econômico, reduzindo dessa forma, seus custos nas transações econômicas; 6) teoria institucional – constatou que as organizações buscam ganhar legitimidade junto ao seu ambiente institucional no momento de se estruturarem em rede e 7) teorias críticas e radicais – questionaram o argumento da eficiência na formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação. Os autores ressaltam que apesar da diversidade no

campo teórico, elas não devem ser vistas como idéias excludentes, mas sim como complementares para o melhor entendimento no estudo de redes.

Cunha (2000, apud KUSHIMA, 2003), também elabora uma classificação na qual pode se observar um panorama das perspectivas teóricas das relações interorganizacionais, conforme pode ser visto no quadro 1.

QUADRO 1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Perspectiva Teórica	Termos chaves	Origem do pensamento	Autores
Teoria da troca	- trocas sociais - estrutura social - institucionalização social - relações de interesse	- Sociologia	Blau 1978 Cook 1978, 1989, 1992 Cook e Yamagishi 1992
Ecologia Organizacional	-sobrevivência organizacional - variação/seleção /retenção - evolução no tempo	- Biologia - Sociologia	Hannan e Freeman 1989 Aldrich 1978,1979
Dependência de Recursos	- Cooperação, conflito de interesses - Interdependência - Poder de sobrevivência	- Ciência Política - Sociologia	Oliver 1990 Pfeffer e Salancik 1978 Axelroad 1978
Redes cooperativas	- Associações - Interligações -Mecanismos de controle - Parcerias	- Sociologia - Economia	Whetten 1981 Miles e Snow 1986, 1992
Redes sociais	- Interação - Trocas Sociais - Estrutura de relacionamento - Comunicação - Normas	- Sociologia	Aldrich e Whetten 1984 Nohria 1992 White 1981 Chrisholm 1996 Burt 1977, 1980, 1982 Granovetter 1980, 1981, 1991 Rosenthal 1985
Estratégia	- Alianças - Atitudes cooperativas /concorrenciais - Arranjos híbridos	- Economia Industrial	Porter 1980, 1986
Custos de Transação	- Acordos colaborativos - Oligopólios - Estrutura de governança	- Economia - Sociologia	Williamson 1971, 1975, 1985

	- Domínio de mercado		
Institucionalismo	- Mudanças ambientais - Legitimidade - Isomorfismo mimético, coercitivo e normativo	- Sociologia - Economia	DiMaggio e Powell 1983 Scott 1992, 1995 Meyer e Rowan 1990

Fonte: Cunha (2000, apud KUSHIMA, 2003)

Amato Neto (2000) identificou três variáveis determinantes na formação de redes interfirmas: a *diferenciação*, a *interdependência interfirmas* e a *flexibilidade*. A diferenciação, quando relacionada a uma rede, pode prover a seus participantes todos seus benefícios inovadores. O mesmo não ocorre quando se trata de uma empresa isolada, pois a diferenciação, nesse caso, gera elevação em seus custos. Já a interdependência interfirmas pode ser traduzida por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional. A flexibilidade, que de acordo com o autor deve ser entendida tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional, é uma das maiores propriedades da rede, pois algumas podem arranjar-se de acordo com suas contingências.

Amato Neto (2000) afirma ainda que a cooperação interorganizacional pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades da empresa. Tais necessidades seriam de difícil satisfação se a empresa atuasse isoladamente. Algumas dessas necessidades são destacadas pelo autor: a) combinação de competências e utilização de *know-how* de outras empresas; b) divisão do ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; c) compartilhamento de riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; d) oportunidade de oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e com maior diversidade; e) oportunidade de exercer uma maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; f) compartilhamento de recursos, com especial ênfase aos que estão sendo subutilizados; g) fortalecimento do poder de compra; e h) obtenção de maior força para atuar nos mercados internacionais.

Barnir e Smith (2002) também mencionam vantagens em cooperações interorganizacionais. Os autores destacam: o compartilhamento de custo, a transferência de tecnologia, o compartilhamento de informações, o aumento da capacidade competitiva

contra competidores mais fortes, a facilidade de entrada em novos mercados e o acesso a novos recursos. Destacam também que recursos financeiros, *know how* tecnológico, posicionamento no mercado, reputação e recursos humanos e gerenciais únicos devem ser vantagens consideradas quanto à escolha de novos parceiros.

No que tange aos aspectos instrumentais que promovem a constituição da rede, Miles e Snow (1992) destacam que o controle interno da empresa com gerenciamento excessivo pode se tornar mais caro do que a contratação de serviços externos, cita também a diminuição dos custos de transação e uma maior capacitação da rede mediante recursos especializados, sendo que tais recursos se tornam mais acessíveis quando utilizados em conjunto.

Os fatores que dificultam a constituição da rede foram também mencionados por Miles e Snow (1992) que explicam que uma das ameaças é quando um componente da rede perde sua independência com relação a fornecimento de seus produtos. De acordo com os autores, essa seria uma ameaça, pois corre-se o risco de que apenas um ou poucos componentes da rede possam usufruir as vantagens, ditando as regras de trocas e enfraquecendo os outros elos da rede. Outra razão para que os membros da rede participem de relações com o mercado (empresas que não constituem a rede em questão) é forçar essas empresas a manterem sua vantagem tecnológica e sua flexibilidade. A superespecialização e aprendizado limitado podem ocorrer facilmente se os membros da rede não estiverem alerta ao exagero nos laços entre as firmas.

Paiva Jr. e Barbosa (2001) também mencionam o fator oportunismo como ameaça a constituição de redes interorganizacionais. Os autores citam o oportunismo como sendo um fator predatório que pode ocorrer quando empresas de portes desiguais e interesses diversos se unem. Tais empresas podem utilizar a rede como forma unilateral de maximização de vantagens.

Williamson (1979) tratou com detalhes a idéia de oportunismo, ao desenvolver a teoria de custos de transação. Coase (1937, apud WILLIAMSON, 1979), distingue dois modos alternativos de organização da atividade econômica – o “mercado” e a “hierarquia”. Williamson (1979) considera que a empresa contempla diferentes curvas de

custo na produção dos diferentes sub-componentes que constituem o produto final. Caso existam algumas empresas que produzam o mesmo produto no mesmo mercado, *a priori*, o mais eficiente modo de organizar a produção consistiria de uma empresa especializada na produção de cada um dos sub-componentes de um produto. Dessa forma, a empresa especializada apresentaria uma curva decrescente e forneceria às outras empresas, as quais teriam menor custo em relação à produção do que se tivessem que produzir tais produtos elas mesmas. Porém Williamson (1979) constata que geralmente não é isso que ocorre.

O autor explica que os custos de transação envolvidos tornam esse tipo de transação mais cara do que se a empresa produzir tudo integrada verticalmente. Esses custos são originados pelas transações ineficientes de determinada organização com o seu mercado. Os custos seriam baseados em uma série de fatores, “racionalidade limitada” do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro, a presença de um pequeno número de agentes para uma dada transação e a possibilidade de um comportamento oportunista por parte de determinados atores econômicos. A falta de confiança nas relações da empresa com os outros agentes e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns empresários representam fatores importantes, senão primordiais, na geração dos custos de transação.

Jarillo (1988) argumenta que uma questão não foi discutida por Williamson – que os custos de transação podem ser afetados por ações conscientes do empresário, sendo essa uma das principais fundamentações para o conceito de redes estratégicas. A confiança entre os agentes nas inter-relações é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis, pois é um componente crítico de eficiência e eficácia.

Para este autor a confiança pode ser gerada de forma a criar uma rede. Primeiro, deve-se escolher cuidadosamente os parceiros com os quais se pretende criar relações econômicas, de preferência com valores e motivações em comum; a segunda variável é a situação intrínseca, pois o empresário não pode esperar por uma “confiança cega”, um comportamento confiável, de acordo com o autor, é gerado quando o empresário mostra que estaria em uma situação pior se tivesse um comportamento

oportunista. Reputação, por exemplo, é um valor que, se quebrado, pode gerar algum tipo de prejuízo. Ênfase em relacionamentos duradouros também é essencial para o desenvolvimento de confiança, por que deixa claro que o relacionamento, por si mesmo, é considerado valioso.

2.1.2 Tipologias de Redes Interorganizacionais

Na literatura são encontradas diferentes formas de se classificar os tipos de redes interorganizacionais existentes. Grandori e Soda (1995) desenvolveram uma tipologia com base na compilação de estudos já existentes. Essa tipologia se norteia pelos seguintes critérios: a) tipo de mecanismo de coordenação utilizado; b) grau de centralização da rede e; c) grau de formalização da rede.

Por meio de tais critérios, os autores identificaram três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As *redes sociais* têm por base a informalidade no que tange às relações interorganizacionais, isto é, carecem de acordo ou contrato formal. Elas estão direcionadas para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, *status*, mobilidade profissional, e outros). São subdivididas em redes sociais simétricas e assimétricas. As redes sociais simétricas são caracterizadas pela inexistência de poder centralizado, ou seja, há uma igualdade entre todos os participantes em capacidade de influência. Já as redes assimétricas possuem um agente central, que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam da rede.

Em oposição às redes sociais, as *redes burocráticas* são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que tem por finalidade regular tanto as especificações de fornecimento (produtos e serviços), quanto à própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Também se subdividem em simétricas e assimétricas. Na categoria de redes burocráticas simétricas podem ser citadas as associações comerciais que se caracterizam pelos cartéis, pelas federações, e pelos consórcios. Por outro lado, as redes burocráticas assimétricas estão

relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamentos e aos contratos de franquias.

Já as *redes proprietárias* são caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Também possuem a classificação de simétricas e assimétricas. As *joint ventures* são os exemplos mais conhecidos de redes de propriedade simétrica, por outro lado, as redes proprietárias assimétricas são geralmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro.

Por outro lado, Marcon e Moinet (2000, apud BALESTRIN e VARGAS, 2003) e Santos, Pereira e França (1994), destacam dois tipos básicos de cooperação interorganizacionais: as redes verticais e as redes horizontais de cooperação.

As *redes verticais de cooperação* são geralmente encontradas em casos nos quais as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa-mãe e os diferentes elos de uma cadeia produtiva. As empresas, neste caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Normalmente, esse tipo de cooperação ocorre entre empresas onde o produto final é constituído por um grande número de peças e/ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção.

As *redes horizontais de cooperação* são caracterizadas por empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes ao mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, entre empresas que possam ser concorrentes.

Casarotto Filho e Pires (2001) oferecem uma classificação diferente para redes interorganizacionais: a rede *topdown* e a rede flexível de pequenas empresas.

A rede *topdown*, também chamada de modelo japonês, se estrutura tendo como centro uma empresa-mãe e ao seu redor há diversas fornecedoras e subfornecedoras. Esses fornecedores possuem alto grau de dependência das estratégias realizadas pela empresa-mãe e pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

Já a rede flexível de pequenas empresas, de acordo com o autor, é caracterizada por empresas que se unem na formação de um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, porém com maior grau de flexibilidade de atendimento de pedidos diferenciados.

Miles e Snow (1992) apontam que rede organizacional, estabelecida entre empresas ou até mesmo dentro de uma empresa pode ser caracterizadas como estável, interna e dinâmica, e baseia-se nas três tradicionais estruturas organizacionais – funcional, divisional e matricial.

Uma empresa funcional pode estabelecer relações com outras empresas, com a finalidade de produção e distribuição, enquanto foca sua atenção nas competências básicas, criando, dessa forma, uma rede estável – uma empresa central que se relaciona com um número limitado de parceiros. Essa estrutura de rede, que tem como base a lógica operacional e a estrutura funcional, se adapta melhor a mercados previsíveis. A rede estável substitui a empresa verticalmente integrada por várias empresas ligadas a uma empresa central por meio de arranjos contratuais, entretanto essas empresas continuam a manter sua adaptabilidade competitiva, se relacionando com outras empresas fora da rede.

Por outro lado, uma grande multinacional com estrutura matricial, pode decidir substituir uma determinada transferência de preços que fosse centralizada por uma genuína relação de compra e venda entre suas unidades. O resultado é uma rede intraorganizacional.

Diferentemente, quando uma empresa que possui uma estrutura divisional se desagrega numa rede com múltiplos atores, cria-se uma rede dinâmica. Miles e Snow (1992) evidenciam que a característica principal de tal rede é a combinação da avaliação central com a autonomia operacional local. As empresas estabelecem relações para produzir durante um curto período, um bem ou serviço específico. Para que a rede dinâmica possa atingir seu potencial ótimo, é necessária a participação de várias empresas atuando em pontos estratégicos da cadeia de valor, prontas para se agrupar por um curto período e logo se desagregarem para logo fazerem parte de outro

agrupamento temporário.

2.1.3 Governança em Redes Interorganizacionais

Ao caracterizar redes interorganizacionais faz-se necessário tratar da governança dessa estrutura que envolve diferentes organizações autônomas. O termo governança foi emprestado da teoria dos custos de transação (WILLIANSO, 1985), a qual foi mencionada na sessão anterior, e indica a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações.

Lastres e Cassiolato (2005, p.12) definem governança como (i) processos de tomada de decisão levando à repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções de governar e a parceria entre o público e o privado; (ii) gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais.

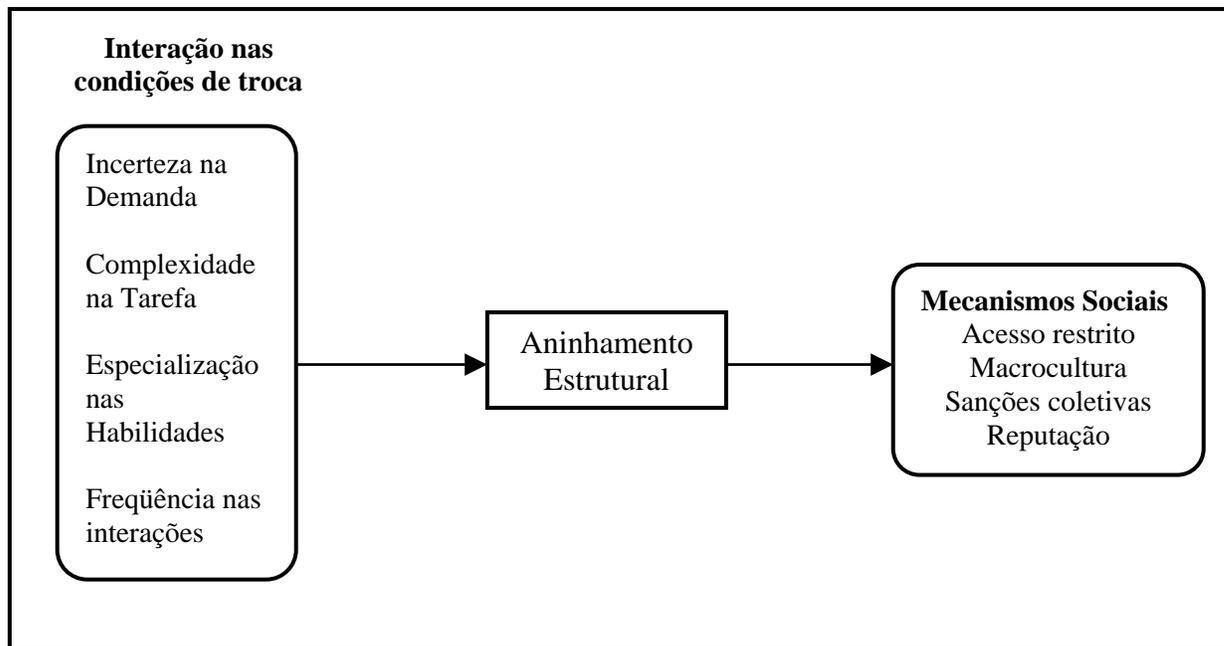
Desta forma, Lastres e Cassiolato (2005, p.13) concluem que governança pode ser definida genericamente como as diversas maneiras pelas quais indivíduos e organizações, sejam elas públicas ou privadas, gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas. Esse conceito pode ser utilizado não só para instituições e regimes formais de coordenação e autoridade, mas também para sistemas informais. Os autores mencionam que, tratando especificamente de arranjos ou sistemas produtivos e inovativos locais, pode se dizer que governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão local, dos diferentes agentes – Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais, etc.; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos

A governança de redes é cada vez mais utilizada para coordenar o relacionamento interorganizacional caracterizado por mecanismos sociais informais em sistemas produtivos complexos inseridos em ambientes de competitividade e

incertezas. E é nesse tipo de relacionamento interorganizacional que Jones, Hesterly e Borgatti (1997) embasam sua Teoria Geral de Governança de Redes. Nessa teoria, que busca integrar a Teoria de Redes Sociais à Teoria de Custos de Transação, os autores traçam uma estrutura que identifica condições para que a governança de redes seja capaz de emergir, como também os mecanismos sociais que permitem a coordenação e proteção das trocas interorganizacionais.

De acordo com os autores, as redes surgem como uma alternativa mais vantajosa sobre outras formas organizacionais diante de um cenário com condições específicas: incerteza na demanda, trocas customizadas com alto grau de especialização da mão-de-obra, complexidade nas tarefas e frequência nas trocas entre as empresas que integram a rede. Conforme pode ser visto na figura 1.

FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO DE COMO AS INTERAÇÕES DE TROCA CONDUZEM AO ANINHAMENTO ESTRUTURAL E AOS MECANISMOS SOCIAIS EM GOVERNANÇA DE REDES



Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

Conforme o esquema proposto pelos autores, as interações nas condições de troca conduzem aos mecanismos sociais por meio de um aninhamento estrutural. Este aninhamento estrutural pode ser definido como a extensão na qual os contatos diádicos

entre as organizações estão conectados uns aos outros. Dessa forma, pode se concluir que as organizações não possuem somente relações umas com as outras, como também as mesmas organizações interagem com (os mesmos) terceiros, desta forma, um grupo maior está direta ou indiretamente conectado. Esse aninhamento estrutural pode ser analisado como uma função do número de participantes que interagem uns com os outros, de como será as futuras interações e do grau de comunicação entre eles (GRANOVETTER, 1992, apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

Esse aninhamento estrutural conecta diferentes grupos, tais como fornecedores e clientes, o que facilita a disseminação de informações, normas e a formação de uma consciência coletiva entre os membros da rede. Quanto mais forte for o aninhamento estrutural, maior será a rapidez com que essas informações se espalharão por toda a rede (MAYHEW, 1968; BURT, 1992, apud. JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). A compreensão de como os mecanismos sociais (acesso restrito, macrocultura, sanções coletivas e reputação) coordenam e protegem as trocas na rede se dá por meio desse aninhamento, pois sendo um condutor para a difusão de valores e normas, promove a coordenação entre unidades autônomas, e difundindo informações sobre o comportamento e estratégias das partes, promove a proteção de trocas customizadas. Além disso, possibilita também a utilização de contratos implícitos e abertos para a comercialização de produtos complexos e customizados sob condições de incerteza na demanda.

Os referidos autores examinam esses mecanismos sociais que possibilitam a governança de redes. O primeiro mecanismo – acesso restrito – trata do número de participantes de uma rede. Quanto menor for esse número, mais fácil será conter o oportunismo. Primeiro, porque com mais interações entre os participantes, mais rápida será a possibilidade de saber sobre o grau de fidedignidade de um membro da rede. Segundo, com um número reduzido de participantes há um rápido ajuste mútuo de objetivos e estratégias, reduzindo o custo de coordenação e os incentivos a um comportamento oportunista. Por fim, a expectativa de haver uma maior frequência e intensidade nas interações no futuro promove a cooperação, o que leva a diminuição do oportunismo.

O segundo mecanismo mencionado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) trata da macrocultura, que é definida por eles como “um sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas dentro da rede”. A macrocultura envolve tanto os relacionamentos diretos e indiretos dentro da rede, como as fontes institucionais e a cultura nacional na qual a rede está inserida. Quanto mais houver o aninhamento estrutural entre os integrantes da rede, maior será o compartilhamento de valores, premissas e compreensões compartilhadas entre eles, o que pode reduzir os custos de coordenação. Os autores recomendam fomentar a socialização entre os integrantes da rede para difundir normas e valores comuns, o que pode ser feito por meio de jornais do setor, eventos, boletins, entre outros.

O terceiro mecanismo social apontado pelos autores se refere às sanções coletivas – “membros do grupo punindo outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo”, podendo ir de rumores, afastamento, até a expulsão. As sanções coletivas protegem as trocas, pois define e reforça os parâmetros dos comportamentos aceitáveis dentro do grupo demonstrando as conseqüências da violação das normas e valores. Elas também reduzem o comportamento oportunista, reduzindo os custos com monitoramento dentro da rede.

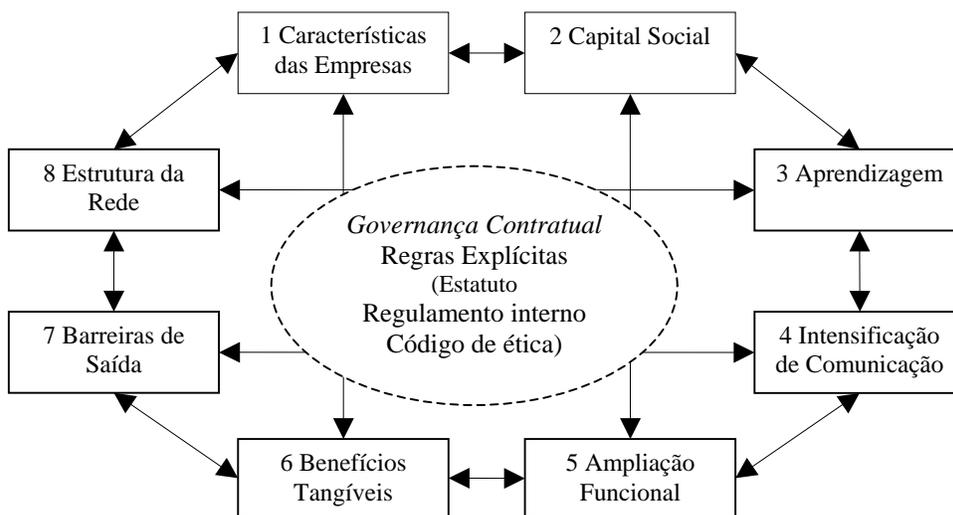
Finalmente, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) mencionam a reputação dos integrantes da rede como um mecanismo social. A valorização da reputação dos participantes permite aumentar a confiabilidade nas trocas, pois define se um integrante é confiável e leal o suficiente para a realização de trocas de informações ou projetos em comum.

Apesar de todas as vantagens encontradas em se estruturar uma rede com um número reduzido de participantes, os autores constatam que uma proximidade muito grande entre os parceiros, ou seja, um forte aninhamento, pode criar uma série de problemas. Uzzi (1996b, apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997) sugere que muitos laços fortes e poucos laços fracos podem levar a um isolamento e dificuldade de acesso a novas informações de outras empresas de fora da rede. O ideal é que haja um equilíbrio entre os laços fortes e os laços fracos dentro da rede interorganizacional e, de acordo com os autores, isso é possível por meio de um equilíbrio no tamanho da

rede.

Silva e Boehe (2003) tratam da questão do equilíbrio no tamanho de uma rede. Os autores mencionam os desafios encontrados pelos gestores de redes interorganizacionais em produzir benefícios materiais sustentáveis para seus membros sem debilitar o capital social das redes, minando assim, seu alicerce. A literatura sugere manter o tamanho da rede estável para que seu capital social se mantenha e para que o comportamento oportunista não se multiplique, e sem que também os custos de coordenação não superem as vantagens obtidas na rede. Entretanto, para obter benefícios materiais para seus membros, muitas redes necessitam de um grande número de associados, por isso, os autores propõem um esquema analítico composto de oito fatores que relacionam as condições sob as quais uma rede pode ser expandida sem danificar seu capital social, como pode ser visto na figura 2.

FIGURA 2 CONDIÇÕES PARA A EXPANSÃO DA REDE



Fonte: Silva e Boehe (2003)

Primeiramente, Silva e Boehe (2003) sugerem que uma análise das

características do empresário seja realizada antes de sua entrada na rede, para que certas características desejadas nos integrantes possa ser buscada nos futuros membros. De acordo com eles, há um benefício maior para os participantes quando eles se identificam com os outros integrantes da rede. O fato de eles pertencerem a um grupo que tenha o mesmo perfil e os mesmos tipos de problemas pode dar-lhes mais segurança diante das incertezas e oscilações do mercado. Esse é um critério que visa homogeneizar a rede em termos de ética, poder e identidade comum. O que pode acelerar o processo de criação da macrocultura sugerida por Jones, Hesterli e Borgatti (1997).

A segunda etapa é a criação e consolidação do capital social dentro da rede. Burt (2000, p.03, apud SILVA e BOEHE, 2003) define capital social como “estruturas sociais que podem constituir um tipo de capital, o qual pode criar uma vantagem competitiva para determinados indivíduos ou grupos na perseguição de seus objetivos” O capital social é imprescindível dentro de uma rede interorganizacional, pois é por meio dele que “as pessoas conectadas possuem relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas”.

A aprendizagem em rede é o terceiro fator que possibilita uma rede se expandir sem danificar seu capital social. Um dos maiores benefícios apontados pelos autores para os empresários se arquitetarem em rede é justamente a possibilidade de trocar informações com os outros integrantes. Essas informações vão desde informações sobre oportunidade de negócios, gestão do próprio negócio à melhoria da higiene. “A consciência de que sempre se está aprendendo constitui o elo mais forte que une os participantes da rede” (SILVA e BOEHE, 2003, p.10). A expansão da rede possibilita a diversificação de troca de informações e aprendizagem.

A comunicação e informatização constituem a quarta etapa do esquema sugerido pelos autores. A informatização de uma rede pode facilitar a troca e o processamento de informações. Uma das vantagens obtidas com essa informatização é o aumento de comunicação entre os integrantes da rede, que podem utilizar boletins ou listas de discussões. Desta forma, a ampliação da rede não reduziria necessariamente os contatos e vínculos. Mantida a comunicação, a formação de uma macrocultura se

torna mais propensa, o que reduziria os custos de coordenação da rede.

O quinto fator mencionado pelos autores é a ampliação funcional e as expectativas futuras que os participantes adquirem com a mesma. Essa ampliação funcional consiste nos projetos que os integrantes têm para estruturar a rede interorganizacional, tais como compras em conjunto, encomendas assumidas em grupo, marketing comum, entre outras. Quanto mais funções forem compartilhadas, maior será a aprendizagem e riqueza de informações entre os integrantes. Havendo uma maior interdependência e intensidade nos contatos, as relações de confiança tendem a aumentar, diminuindo a relevância da governança por meio de contratos formais. Os autores acrescentam ainda que as expectativas que os participantes têm em promover futuros negócios em conjunto no futuro e obter lucros por meio deles, os incentivam a colaborar mais com os demais integrantes. Desta forma, os vínculos de reciprocidade serão cada vez mais fortalecidos.

A geração de benefícios tangíveis é primordial para a sustentação da rede e também é um meio de atrair novos associados, pois ao querer integrar uma rede, a primeira coisa que se busca são os benefícios materiais (SILVA e BOEHE, 2003, p.12). Esses benefícios tangíveis são importantes para compensar as desvantagens encontradas pelos empresários em se organizarem em rede, tais como a perda de autonomia em alguns pontos da gestão da empresa e o tempo despendido para se organizar dentro do grupo.

A criação de barreiras de saída constitui o sétimo fator criado pelos autores para combater o oportunismo frente ao crescimento da rede. Essas barreiras de saída podem ser investimentos que os participantes necessitam realizar para permanecerem na rede, tais como padronização de *layout* e produtos. Ao saírem, perderiam todo o investimento realizado, o que os fazem refletir melhor antes de terem um comportamento oportunista e estarem ameaçados de serem excluídos do grupo.

Por fim, os autores mencionam a estrutura interna da rede como um importante ponto para que a rede possa crescer sem o aumento do oportunismo. Essa estrutura, de acordo com Silva e Boehe (2003), deve ser bem planejada para que o crescimento

não ocorra desordenadamente. Podem surgir subgrupos de empresas, ou uma hierarquia distinguindo, por exemplo, as empresas mais velhas das mais novas, como também núcleos regionais. Também pode haver uma estruturação interna em função da especialização de produção e exigências de logística.

2.2 REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O reconhecimento da importância e papel das empresas de pequeno porte não teve grande destaque no século XX. Análises econômicas mais usuais consideravam pequenas empresas como tendo reduzida capacidade de sobrevivência e de alavancagem de desenvolvimento econômico de um país (LEMOS, 2003).

Lemos (2003) considera que grande parte dos economistas segue a visão a qual pequenas empresas são objetos marginais para as ciências econômicas. Tais economistas as questionam principalmente no que tange a teoria de economia de escala, a qual menciona que somente grandes empresas têm capacidade de serem eficientes. Também o fazem por considerarem que sua existência é transitória e diretamente subordinada às grandes empresas.

Entretanto, afirma o autor apesar de muitos acreditarem na forte tendência de diminuição das pequenas empresas e predomínio das grandes, elas persistiram e, em muitos casos provaram ser eficientes e dinâmicas. Apesar das considerações teóricas que negam ou ignoram a importância das mesmas, o número de empresas de pequeno porte tendeu a crescer mesmo em meio ao processo de industrialização oligopolista.

As pequenas e médias empresas são caracterizadas como o principal pilar da economia no Brasil. Elas representam 99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB nacional. Esse contraste entre sua alta relevância como gerador de emprego de um lado e seu peso relativamente baixo como gerador de riquezas de outro indica que provavelmente há barreiras contra uma articulação econômica maior. Entre essas barreiras pode-se destacar o acesso limitado a fontes de financiamento, o fato de depender de grandes fornecedores que ditam os

preços unilateralmente e ainda o fato de muitas terem baixo nível de capacitação tecnológica (SILVA e BOEHE, 2003).

Há muitas vantagens em se considerar estruturas de pequenas e médias empresas. Moger (2000) argumenta que pequenas empresas não têm a complexidade estrutural, e muitas vezes, a rigidez nos mecanismos de tomada de decisão que se apresentam geralmente em empresas de grande porte, e por isso, estão em posição melhor para receber novas idéias. Assim, os fatores de heterogeneidade dessas empresas (estrutura, dinamismo, capacidade de aprender, incorporar, desenvolver e inovar em novos processos e produtos, interagir e cooperar com outras empresas e instituições) são as fontes de sua vantagem competitiva frente às grandes organizações.

A melhor maneira de utilizar esses fatores que as diferem das outras organizações é potencializá-los. Uma alternativa para isso é a organização dessas empresas em redes interorganizacionais. As vantagens competitivas que essas empresas adquirem por meio de redes podem resultar de várias fontes, tais como: aprendizado mútuo, que permite melhorar e desenvolver produtos mais rapidamente; melhor fluxo de informações e a coordenação dos recursos entre os integrantes da rede, podendo levar a uma redução dos custos e também de tempo. Há também como as pequenas empresas se defenderem de concorrentes externos, pois a rede pode estabelecer barreiras de entrada em um mercado e estabelecer meios de proteção de rentabilidade de longo termo dos investimentos dos seus membros (EBERS e JARILLO, 1998).

Teixeira e Morrison (2004) também apontam para a questão da aprendizagem nas redes de PMEs. As autoras afirmam que a limitação da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamentos podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações, sejam elas pessoais ou institucionais. Os donos de pequenos negócios, segundo as autoras, aprendem por meio de redes baseadas em um elenco de condições que incluem: recursos internos limitados, dependência de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidades de reduzir incertezas dentro do ambiente e

renovação do setor por meio de inovação coletiva.

As autoras salientam que a eficácia da aprendizagem por meio de redes será resultado de como essas empresas se integram e desenvolvem os diferentes tipos de relacionamentos. Gibb (1997) afirma que o contexto predominante para o aprendizado está baseado: no aprendizado com os outros agentes envolvidos, em aprender fazendo, em aprender com o *feedback* de clientes e fornecedores, em aprender copiando, experimentando, resolvendo problemas e aproveitando oportunidades e em aprender cometendo erros. Gibb (1997) apresenta uma classificação de relacionamento de redes de pequenas empresas, demonstrada na figura 3.

FIGURA 3 CLASSIFICAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DE PEQUENAS EMPRESAS



Fonte: Gibb (1997)

Balestrin e Vargas (2003) também apontam benefícios encontrados por empresas de pequeno porte por estarem configuradas em rede, são eles: maior troca de informações e de conhecimentos entre as empresas; participação e venda de produtos em feiras; *lobbying* junto ao governo para obtenção de maiores incentivos;

economias de escala por meio da união de processos de produção; melhoria nos processos; economias de escopo e de especialização; acesso a cursos de formação; barganha de preços junto a fornecedores; marketing conjunto; acesso a novos representantes; maiores barganhas no fornecimento de crédito para clientes; maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas.

A confiança é um dos fatores mencionados por muitos autores como essenciais às redes interorganizacionais. Balestrin e Vargas (2003) enumeram algumas características encontradas em redes de PMEs que formam um ambiente propício na geração de confiança entre empresas. As empresas compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; há suficiente similaridade entre os processos e técnicas das empresas; são relações estabelecidas em longo prazo; existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; ocorre uma periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de empresas; há similar ganho financeiro tanto para as empresas como para os funcionários dentro delas e por fim, há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das empresas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

2.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

As aglomerações empresariais caracterizam-se principalmente em função da concentração em um determinado espaço geográfico e ocorrem principalmente devido a atrativos regionais que favoreçam em algum aspecto o desenvolvimento econômico empresarial.

O fenômeno de múltiplas formas existentes de cooperação entre empresas vem sendo estudado por diversos autores ao longo das duas últimas décadas. Tais autores propõem diferentes tipos e denominações, destacando-se: *clusters* (PORTER, 1999; AMATO NETO, 2000), distritos industriais (PIORE e SABEL, 1984), redes

(OLIVER, 1990; EBERS e JARILLO, 1988; AHUJA, 2000; OLIVER e EBERS, 1998; MILES e SNOW, 1986 e 1992; CASTELLS, 1999), cooperativismo e associativismo, consórcio (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) e alianças (DOZ, 1996. BARNIR e SMITH, 2002).

Schmitz e Musyck (1993, apud ROSA, 2004), apontam alguns fatores para caracterizar as aglomerações setoriais, são elas: a proximidade geográfica, a especialização setorial, a predominância de pequenas e médias empresas, a colaboração e a competição interorganizacional. Eles destacam também a presença de uma identidade sócio-cultural que facilita as relações interorganizacionais.

Rosa (2004) diferencia aglomerações de empresas e *clusters* afirmando que a aglomeração de empresas em determinado espaço geográfico em si, não implica necessariamente em uma cooperação entre elas. A partir do momento em que há essa cooperação, esse aglomerado passa a ser configurado como *cluster*.

No presente estudo será explicado um tipo específico de cooperação: o Arranjo Produtivo Local (APL). Para melhor compreensão, tanto clusters, distritos industriais, sistemas produtivos locais, quanto arranjos produtivos locais serão tratados como denominações aproximadas de um mesmo fenômeno para efeito de definição de arranjo produtivo local.

Segundo Porter (1999), *clusters* são grupos, agrupamentos ou aglomerados em concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade, bem como empresas que possuam algum grau de correlação. Eles se expandem verticalmente tanto em direção aos canais de distribuição quanto aos clientes, como também lateralmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Tais empresas competem em alguns campos e em outros cooperam. O tamanho de um *cluster* pode variar desde uma pequena região, englobando um ou mais municípios, até uma rede de países vizinhos. Podem assumir diferentes formas, dependendo do seu grau de sofisticação.

Amato Neto (2000) reitera a necessidade de haver ambos os aspectos setorial

e geográfico concentrados para a existência de um *cluster*. De acordo com o autor, de outra forma o que se tem são apenas organizações de produção em setores e geografia dispersas, não formando, portanto, um *cluster*.

O autor observa ainda que a concentração geográfica e setorial de PME's é sinal evidente da formação de um conglomerado (*cluster*), entretanto não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos por meio de um conjunto de fatores facilitadores, que são (HUMPHREY e SCHIMITZ, 1998, apud AMATO NETO, 2000): a) divisão do trabalho e da especialização entre produtores; b) estipulação da especialidade de cada produtor; c) surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas; d) surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; e) surgimento de especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; f) surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas e; g) surgimento de associações para realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Amato Neto (2000) menciona que todos os fatores acima mencionados representam o conceito de eficiência coletiva. O autor ressalta que, apesar de um conglomerado poder ser coletivamente eficiente, pode ser que em determinados *clusters* algumas empresas prosperem enquanto outras decaiam. A ação conjunta entre empresas viabiliza a solução de problemas específicos, tais como provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento, mas não excluem a competitividade e a rivalidade.

Porter (1999) também enfatiza a presença de competitividade em um arranjo produtivo. De acordo com o autor, há uma combinação entre cooperação e competição em *clusters*, e que esta é facilmente percebida, pois a cooperação é base para o aparecimento de um arranjo e a competição ocorre na busca do ganho de clientes e na manutenção destes.

Paiva Jr. e Barbosa (2001) destacam que os integrantes de um cluster podem lucrar tanto quando os investimentos privados são realizados de forma coletiva com a intenção de aumentar a produtividade grupal, como diante da geração de novos

negócios por agregarem uma base concentrada de clientes ou reduzirem os riscos e facilitarem a descoberta de oportunidades de mercado.

Outra definição muito difundida é a utilizada por Lastres e Cassiolato (2005), onde sistemas produtivos são definidos como:

Conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadora de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações – e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2005), há uma série de vantagens em se trabalhar com foco em arranjos produtivos locais, dentre elas as principais são: (i) representação de uma unidade de análise que vai além da tradicional visão baseada na organização individual (empresa), setor ou cadeia produtiva, que permite estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas; (ii) foco em grupos de agentes (empresas e organizações de P&D, educação, treinamento, promoção, financiamento, etc.) e atividades conexas que caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo; (iii) demarcação do espaço onde ocorre o aprendizado, pois são criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem os conhecimentos tácitos; (iv) representação do nível no qual as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações podem ser mais efetivas.

Estas aglomerações de empresas e instituições têm, de acordo com Suzigan et al. (2004), como característica essencial a capacidade de gerar economias externas, sejam elas incidentais ou deliberadamente criadas que contribuem para o incremento da competitividade das empresas e, em conseqüência, do arranjo produtivo local como um todo.

Suzigan et al. (2004) evidenciam que as economias externas estão no centro da discussão sobre os sistemas locais e, de acordo com eles, tais economias podem

ser incidentais, decorrentes de (i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; (ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços e (iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

Entretanto, os autores apontam para a possibilidade dos agentes locais (empresas e instituições) reforçarem sua capacidade competitiva por meio de ações conjuntas deliberadas, tais como compra de matérias-primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, cooperativas de crédito, entre outros. Schmitz e Nadvi (1999, apud SUZIGAN et al., 2004), afirmam que a união das economias externas incidentais com as obtidas por meio de ações conjuntas deliberadas resulta na já mencionada eficiência coletiva, principal determinante da capacidade competitiva das empresas locais.

A idéia que emerge com o conceito de eficiência coletiva é a de que externalidades locais não são suficientes para explicar o desenvolvimento de aglomerações de micros e pequenas empresas (MPEs). De acordo com Schmitz (1995), apesar do conceito de economias externas constituir-se num elemento essencial para compreensão das vantagens derivadas da aglomeração de empresas, ele tem um alcance limitado na medida em que abarca somente aqueles ganhos ou perdas resultantes da facilidade de acesso a insumos especializados, mão-de-obra e outros fatores incidentais. Dessa forma, o conceito de eficiência coletiva associa os efeitos decorrentes de economias externas com aqueles que emergem a partir da ação deliberada de cooperação entre os atores locais. A noção de eficiência coletiva constitui-se num referencial analítico importante para explicar as diferenças associadas ao desempenho de aglomerações, sustentada pela existência de canais de comercialização e confiança mútua nas relações interorganizacionais. O fator confiança será explicado adiante.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2005), a formação dos arranjos produtivos locais encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de

construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Tais sistemas têm maior probabilidade de se desenvolverem em ambientes favoráveis à interação, cooperação e confiança entre os atores. A ação de políticas, públicas ou privadas, pode contribuir para fomentar e estimular (ou até mesmo destroçar) tais processos históricos de longo prazo.

Amato Neto (2000), também se refere à atratividade exercida pelos *clusters* a investimentos nos setores privado e público. Tais investimentos podem ocorrer por diferentes maneiras. Uma importante forma ressaltada pelo o autor é com base na integração do *cluster* com universidades locais, de tal modo que as empresas do arranjo absorvem o contingente de mão-de-obra fornecido pelas as universidades. Além dessa integração, o próprio arranjo pode se tornar repositório de habilidades específicas da indústria. Com o tempo, os conhecimentos acumulam-se e as habilidades são repassadas de pessoa a pessoa, de modo que os conhecimentos se disseminem por todo o *cluster*.

Porter (1999) destaca o papel do governo no trabalho de um APL. De acordo com o autor, o governo acaba desempenhando um número de papéis na economia, sendo o principal deles gerar estabilidade política e macroeconômica. Também é papel do governo a criação de condições de capacitação geral da microeconomia, podendo, nesse sentido, prover a capacitação educacional da força de trabalho, infra-estrutura física apropriada, informação econômica atualizada e precisa, além do estabelecimento de regras, normas e condutas, enfim, a base fundamental para o desenvolvimento de uma atividade econômica em um país.

O quadro 2 apresenta os pontos comuns das diferentes abordagens apresentadas, objetivando resumir as características básicas de aglomerações locais focada na literatura especializada.

QUADRO 2 ASPECTOS COMUNS DAS ABORDAGENS DE AGLOMERAÇÕES TERRITORIAIS

Aspectos	Principais características
Localização	- Proximidade ou concentração geográfica dos atores
Atores	- Grupos de pequenas empresas - Pequenas empresas nucleadas por grande empresa - Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e P&D, fomento, financiamento, etc.
Características	- Intensa divisão do trabalho entre as firmas - Flexibilidade de produção e de organização - Especialização - Mão-de-obra qualificada - Competição entre as firmas baseada em inovação - Colaboração entre as firmas e demais agentes - Fluxo intenso de informações - Identidade cultural entre os agentes - Relações de confiança entre os agentes - Complementaridades e sinergias

Fonte: Lemos (2003)

2.4 FATORES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Como já foi dito anteriormente, cooperação é um fator fundamental para que possa haver relacionamentos interorganizacionais duradouros, pois ela é a variável chave para a análise dos mecanismos de coordenação da relação interorganizacional. Sem a cooperação fica praticamente impossível haver um relacionamento interfirmas, pois é por meio da cooperação que as empresas encontram uma vantagem competitiva em estar se relacionando com empresas que até o momento eram tidas como concorrentes ou sem vínculos com elas.

Para melhor entender os relacionamentos cooperativos, faz-se necessário entender as duas formas de transações que foram foco de análise de economistas por muito tempo – transações de mercado e transações hierárquicas. Elas promovem uma base para a exploração de estruturas alternativas de transações. Ring e Van De Ven (1992) diferenciam relacionamentos de mercado e de hierarquia. Eles argumentam que transações baseadas no mercado podem ser simplesmente caracterizadas como

contratos discretos, onde o tempo de duração do relacionamento é curto e os relacionamentos são de barganha entre compradores e vendedores autônomos designados para facilitar a transferência de direitos proprietários de forma econômica e eficiente. Já o relacionamento hierárquico geralmente lida com a produção de riqueza ou o racionamento de recursos entre superiores e subordinados. Enquanto a lei de transações no mercado prega um ideal ético de persuasão entre indivíduos que são legalmente iguais e livres, a lei de transações hierárquicas se baseia no direito legal do proprietário dar ordens a seus empregados e no dever de obediências dos empregados em acatar as ordens do proprietário.

No que tange a cooperação entre empresas, Lopes e Baldi (2005) afirmam que a confiança tanto é resultado como meio da interação cooperativa, pois em um mundo de crescente incerteza e complexidade, é a confiança o mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional do que o poder hierárquico e a supervisão direta, dada a racionalidade limitada dos agentes.

Para Williamson (1985, apud Lopes e Baldi, 2005), os relacionamentos interorganizacionais baseados na cooperação são formas intermediárias entre mercado e hierarquia e são utilizadas quando nem mercado e nem hierarquia são suficientes para coordenar as trocas. Powel (1987), entretanto, considera redes como um terceiro tipo de arranjo organizacional e não como forma intermediária. O autor afirma que essa forma possui suas próprias características e propriedades, sendo também qualitativamente diferente das duas formas anteriores. O autor ainda acredita que a posição dos economistas, ao assumirem redes como forma intermediária entre mercados e hierarquia, não possibilita a compreensão da riqueza do crescente número de arranjos cooperativos interorganizacionais.

Ring e Van De Ven (1992) afirmam haver algum elemento de confiança em todos os tipos de transações realizadas entre empresas. Entretanto, conforme as relações entre as empresas se repetem, há uma tendência para que o grau de confiança aumente. Conforme as transações vão se efetivando com sucesso e uma das partes percebe que o outro seguiu corretamente as normas de equidade, o grau de confiança para transações posteriores irá aumentar (GULATI, 1995).

Balestro e Mesquita (2004) acrescentam ainda que uma diferença importante entre aliança repetida da que ocorre apenas uma vez é que a confiança entre as partes desenvolve papel primordial na escolha da estrutura de governança para futuras alianças, por meio da criação de um sentimento de obrigação recíproca entre os parceiros. Esse sentimento leva a um comportamento de lealdade entre as partes envolvidas.

Gulati (1995) explica que a confiança diminui a apreensão de que uma das partes irá agir de forma oportunística. A idéia de que a confiança interorganizacional aumenta conforme aumenta as interações ocorridas entre os parceiros se dá também porque em cada uma dessas interações os parceiros recebem mais informações uns dos outros. Minimizando o comportamento oportunístico, a confiança diminui os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. A reputação de uma empresa é de extrema importância, pois elas estão inseridas em uma densa rede de relações sociais. Devido a isso, a reputação é de extrema importância para relacionamentos futuros.

Lopes e Baldi (2005) colocam alguns motivos que explicam a influência dos laços sociais na formação de um arranjo interorganizacional cooperativo. São eles:

- Laços sociais facilitam o fluxo de informações entre atores organizacionais nas trocas de mercado.
- Laços sociais podem gerar confiança entre os parceiros, o que reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados.
- Laços sociais representam apoio alternativo quando as instituições responsáveis pelas regulações de troca não dispõem de credibilidade.
- Laços sociais podem agilizar transações de mercado, viabilizando pular etapas de negociação, normalmente presentes em relações mais formais, que envolvem atores desconhecidos.
- Negociação baseada em laços sociais pode ser uma situação esperada

em países onde o personalismo constitui traço cultural chave.

Balestro e Mesquita (2004) acrescentam ainda que regiões com maior nível de confiança entre seus agentes econômicos e institucionais têm melhores condições de um desenvolvimento sustentável. Isso ocorre porque a confiança pode contribuir com a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional (SIDOW, 1998, apud BALESTRO e MESQUITA, 2004).

Britto (2004) também trabalha com cooperação interorganizacional, entretanto, o autor foca em cooperação como gerador de aprendizado para as organizações participantes. Em seu artigo, o autor faz uma análise para identificar possíveis elementos que possibilitem a caracterização e a avaliação dos fluxos de conhecimento, assim como dos processos de cooperação que resultam num aprofundamento do aprendizado interativo e no fortalecimento da capacitação produtiva e inovativa. O autor parte do pressuposto que um dos aspectos fundamentais na dinâmica de operação de APLs refere-se à consolidação de práticas cooperativas entre agentes, resultando em processos conjuntos de capacitação e aprendizado.

Em suas pesquisas, Britto (2004) identificou três impactos básicos da consolidação de práticas cooperativas. O primeiro se refere à dupla dimensão em tal processo, pois ao mesmo tempo em que a cooperação constitui um poderoso instrumento de processamento de informações, constitui também uma alternativa importante para viabilizar a junção de competências complementares. Em segundo, destaca-se a importância da cooperação como instrumento que permite melhor enfrentar a turbulência ambiental, bem como facilitar e explorar novas oportunidades tecnológicas. Finalmente, cabe ressaltar a dimensão intertemporal do processo de cooperação. Ao longo do tempo, a continuidade da cooperação facilita a comunicação entre os agentes, permitindo simultaneamente a integração das respectivas competências, a consolidação de princípios de “confiança mútua” e a maior sincronização das ações e estratégias por eles adotadas.

Um dos principais aspectos da cooperação é o aprendizado envolvido entre os

agentes. Baseado no modelo de Cohen e Levinthal (1989), Britto (2004) faz alguns comentários sobre a consolidação de arranjos produtivos locais por meio de mecanismos de aprendizado. Ele menciona três impactos principais, em primeiro lugar: o estabelecimento de laços sistemáticos interorganizacionais aumenta a capacidade de absorção de conhecimentos de cada um dos agentes para um mesmo montante de esforço inovativo realizado. Segundo, o efeito “vazamento” (*spill over*) associado às fontes externas de conhecimento tende a ser reforçado, devido à existência de canais sistemáticos de interligação entre os diversos agentes locais. Por fim, o intercâmbio dessas informações favorece uma maior coordenação das estratégias tecnológicas implementadas.

O autor coloca que o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os agentes inseridos nos arranjos constitui um tipo de aprendizagem informal, que se diferencia dos mecanismos formais de aprendizado, que são baseados na realização de esforços conjuntos de P&D. Esse aprendizado informal se refere à circulação de conhecimentos no interior destes arranjos. Por meio dele é possível reduzir os *lags* de inovação, com as tecnologias desenvolvidas por cada um dos agentes tendendo progressivamente a serem transferidas para os outros agentes locais, por meio de uma progressiva socialização dos processos de *learning-by-doing* e *learning-by-using*. Torres, Almeida e Tatsh (2004) acrescentam que o aprendizado pode estar relacionado com a experiência envolta na interação com outros agentes, como fornecedores e clientes, tendo assim o que eles consideram como a forma mais importante de aprendizado – o chamado *learning-by-interacting*.

Esses mecanismos informais causam um impacto positivo dentro do arranjo em termos do fortalecimento da competitividade dos agentes. Esse tipo de aprendizado possibilita equalizar os patamares de eficiência técnica dos agentes integrados ao arranjo, devido à compatibilidade das tecnologias utilizadas e procedimentos gerais no que tange a recursos humanos. Esse intercâmbio também possibilita a modernização de procedimentos operacionais relativos à organização dos processos produtivos, bem como a obtenção de ganhos logísticos, devido à proximidade espacial dos agentes.

A discussão dos processos de aprendizado possíveis de ocorrer dentro de um

arranjo produtivo local requer também identificar os mecanismos formais de aprendizado. Eles se baseiam na criação de conhecimentos tecnológicos intencionalmente desenvolvidos em cooperação. O que permeia essa criação intencional de conhecimento é certa divisão do trabalho quanto às atividades consideradas inovativas, podendo ou não estar relacionadas com desenvolvimento de P&D. Esse aprendizado formal permite integrar competências e reduzir os custos e o tempo do esforço inovativo. permite também identificar com mais detalhes seus interesses na realização dos esforços conjuntos de P&D, facilitando as linhas de pesquisa a serem privilegiadas. Isso eleva a produtividade das atividades inovativas, pois se aproveitam as economias de escala e os ganhos de especialização gerados pelo arranjo.

Por fim, o autor ressalta a importância de uma coordenação mais efetiva das estratégias tecnológicas adotadas pelos agentes que integram os arranjos produtivos locais. Assume-se, quanto a esse aspecto, que a socialização de conhecimento em escala local facilita que essas estratégias sejam reproduzidas por outros agentes distintos daqueles que as introduziram originalmente. Nesse sentido, o intercâmbio de informações entre agentes possibilita uma maior coordenação das estratégias tecnológicas, fazendo com que os conhecimentos gerados e as ações implementadas por um dos agentes tendam a estar de acordo com as necessidades dos demais agentes inseridos no arranjo.

O quadro 3 procura sistematizar algumas características dos processos de aprendizado no interior de arranjos produtivos tradicionais.

QUADRO 3 CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS DE APRENDIZADO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Dimensões	Características
Características e objetivos do arranjo	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas dispersas e policêntricas com baixo nível de hierarquização interna. Multiplicidade de relacionamentos horizontais e verticais. • Relações de subcontratação entre montadoras semi-verticalizadas e uma malha de empresas responsáveis pela produção de componentes, partes e por tarefas específicas na cadeia de produção. • Redução de custos de produção, através de “especialização flexível”, incluindo a produção de insumos, partes e componentes.
Conformação	<ul style="list-style-type: none"> • Forte presença de PMEs.

institucional do arranjo produtivo local	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de coordenação promovida por intermediários envolvidos com a comercialização (<i>dealers</i>) ou por firmas montadoras mais capacitadas. • Papel relevante da presença de centros de prestação de serviços técnicos especializados ao nível local. • Importância de associações empresariais.
Desenvolvimento de recursos humanos em escala local	<ul style="list-style-type: none"> • Baixas exigências em termos de qualificação formal. • Importância de qualificações informais consolidadas a partir de competências locais. • Importância da montagem de centros de treinamento para qualificação técnica. • Relevância do apoio de instituições voltadas para capacitação técnica (públicas e privadas).
Aprendizado informal – intercâmbio de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio não sistemático de informação sobre a performance e qualidade de insumos, componentes e equipamentos. • Importância da normalização do design e outros atributos do produto que necessitam ser atendidos por fornecedores. • Fluxos de informações simples e unidirecionais (<i>one-way</i>). • Importância de ações coletivas para disseminação de informações, utilizando associações empresariais e recorrendo-se a diversos instrumentos (feiras, reuniões, etc).
Aprendizado informal – impactos da interação	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de implementação de ações coletivas concertadas que aumentam a eficiência do arranjo. • Impactos gerados, <i>upgrade</i> do design de produtos e componentes; difusão de padrões técnicos, redução de assimetrias em termos de eficiência produtiva; difusão de procedimentos de controle de qualidade, disseminação de modernas técnicas organizacionais; provisão de serviços técnicos. • Possibilidade de ganhos na articulação logística com atividades de comercialização.
Padrão de realização de esforços inovativos formais	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços inovativos de caráter não –sistemáticos (“<i>innovation without R&D</i>”). • Inovações induzidas por fornecedores de equipamentos e de insumos críticos. • Esforços inovativos de caráter “formal” baseados numa centralização das atividades de design em firmas mais capacitadas ou em agentes distribuidores. • Possibilidade de articulação entre empresas visando <i>upgrade</i> tecnológicos de produtos e/ou processos (ex: consórcios de exportação). • Possibilidade de expansão para “nichos” mais dinâmicos do mercado que trabalham com produtos mais sofisticados do ponto de vista tecnológico.
Principais resultados de esforços inovativos formais	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações incrementais baseadas em mecanismos de aprendizado. • Melhorias funcionais limitadas baseadas em variações no design de produtos e componentes. • Importância da atualização do design de produtos em função de tendências do mercado. • Exploração de segmentos mais dinâmicos dos mercados atendidos, vinculados a produtos com um design mais sofisticado e com maior valor agregado.

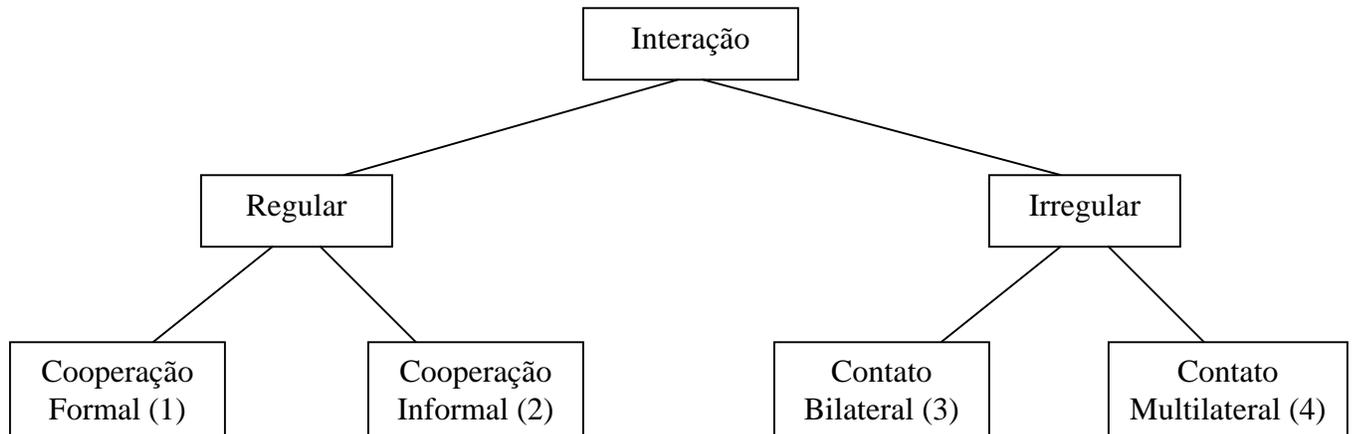
Fonte: Britto, 2004, p.13

Torres, Almeida e Tatsch (2004) também tratam de aprendizagem e cooperação em arranjos produtivos locais. Eles destacam que um fator determinante para o desenvolvimento do aprendizado por interação, o mais importante segundo eles, é a criação de formas específicas de comunicação entre os agentes em intercâmbio. Pois eles analisam que, em muitos casos, o desenvolvimento tecnológico de um agente depende da capacitação dos demais agentes pertencentes à mesma cadeia de valor. A cooperação seria, de acordo com os autores, um caso particular do aprendizado

interativo.

Dadas as diferentes formas de interação, os autores propõem uma taxonomia (figura 4) das formas de interação entre os agentes econômicos.

FIGURA 4 PROCESSO DE APRENDIZADO POR INTERAÇÃO



Fonte: Torres, Almeida e Tatsch, 2004, p.3

Torres, Almeida e Tatsch (2004) afirmam que a principal forma de classificar as interações é a regularidade de sua ocorrência. As interações que possuem frequência indefinida ou esporádica são chamadas de irregulares, ou seja, quando a interação não possui um padrão definido de repetição. As interações onde é possível definir um padrão de recorrência, periodicidade cronológica ou de interface do processo produtivo (de geração de valor), podem ser caracterizadas como regulares.

A partir da classificação regular/irregular, abrem-se os quatro tipos de interação, onde uma interação regular pode estar associada a uma cooperação formal ou informal. Já uma interação irregular desdobra-se em contatos bilaterais ou multilaterais. Os autores discutem a justificativa de cada um desses tipos de interação (TORRES, ALMEIDA e TATSH, 2004).

- (1) *cooperação formal*: ocorreria quando a interação entre os agentes não só é regular, mas também quando está definido um propósito e um

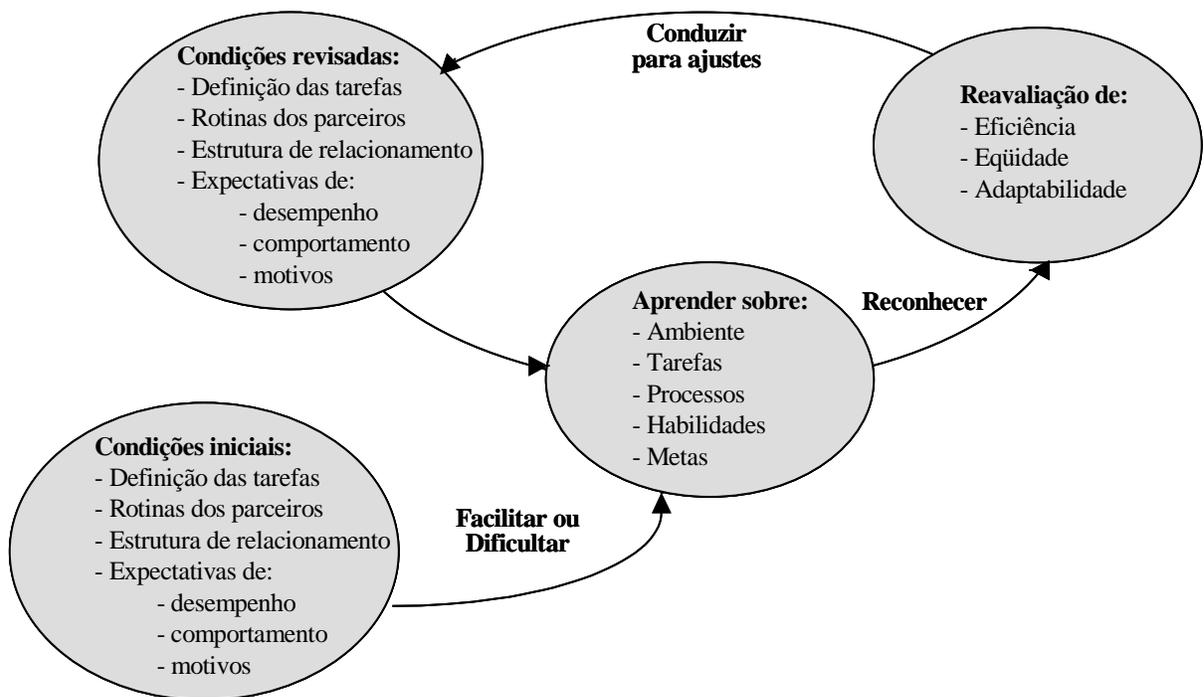
resultado esperado para a interação. Além do intuito de buscar um benefício mútuo, os agentes definem um método e um objetivo a ser alcançado.

- (2) *cooperação informal*: não há uma definição clara do objetivo e do propósito da interação. A cooperação pode ser recorrente, com expectativa de futuras repetições, mas sem haver um escopo delimitado, em seu objetivo ou método. Os agentes podem interagir com frequência, e ter clareza do benefício recíproco da cooperação. Entretanto, por diversos fins, essas interações ocorrem sem cristalizarem-se em um projeto específico.
- (3) *contato bilateral*: referem-se as interações entre dois agentes que ocorrem sem um padrão definido de repetição. Pode ser do tipo *once-and-for-all*, ou o primeiro passo da constituição de uma futura cooperação. Os dois agentes possuem o reconhecimento mútuo, porém não há a certeza sobre o benefício decorrente de interações.
- (4) *contato multilateral*: a interação, neste caso, não ocorre somente entre dois agentes. Ocorre entre um conjunto de organizações que possuam algum mecanismo comum de identificação. Por exemplo, atuarem no mesmo setor na mesma região (feiras, cursos e seminários).

Doz (1996), também contribuiu para os estudos do processo de colaboração. De acordo com o autor esse processo é reconhecido por poucos pesquisadores, ou seja, poucas pesquisas têm prestado atenção ao processo de cooperação propriamente dito no que tange ao relacionamento interorganizacional. Poucas pesquisas têm examinado as organizações, seus níveis, modos e compromissos em termos de cooperação ao longo do tempo, como resultado de um processo de aprendizagem endógeno. Devido a isso, os estudos do autor buscam analisar as contribuições relativas das condições iniciais do processo mútuo de aprendizagem bem como sua evolução à parceria entre as empresas, e como esses dois processos influenciam nos resultados estratégicos. O autor desenvolveu um modelo que explica a evolução do

ciclo de cooperação, baseando-se em quatro principais aspectos: condições iniciais, aprendizagem, reavaliação do processo e condições revisadas, mostrado na figura 5.

FIGURA 5 PROCESSO SIMPLIFICADO DE EVOLUÇÃO COOPERATIVA



Fonte: DOZ, 1996, p.64.

As condições iniciais envolvem a definição das tarefas a serem desempenhadas pelas empresas, ações rotineiras inseridas por cada parceiro, a estrutura de relacionamento e uma série de expectativas sobre o desempenho da parceria. Essa fase é de extrema importância, pois é por meio dela que haverá a facilidade ou a dificuldade no processo de aprendizagem sobre o ambiente no qual as empresas estão imersas, incluindo como trabalhar juntos para a realização das tarefas, suas respectivas habilidades e as metas mútuas (DOZ, 1996).

Com o comprometimento das empresas no processo cooperativo, as condições iniciais possibilitam um aprendizado tanto cognitivo quanto comportamental por meio da coordenação das atividades e interações mútuas. Deste modo, começa a haver uma maior tendência para o aumento de eficiência, confiança ou equidade e adaptabilidade ao ambiente, uma vez que as empresas realizam avaliações periódicas e providenciam ajustes para a melhoria do relacionamento, quando necessário.

O sucesso das parcerias envolve a seqüência aprendizado-reavaliação-reajustamento ao ciclo de cooperação ao longo do tempo, no qual os impactos das condições iniciais rapidamente tornam-se fracos. Por outro lado, o insucesso das parcerias corresponde à ausência do processo de aprendizado (onde os parceiros entendem ser uma ferramenta para o sucesso, porém não sabem como desenvolvê-lo), ou ainda, corresponde a uma reavaliação bem sucedida, cujos ajustes não seriam favoráveis ao processo de cooperação no qual as empresas concluem que o trabalho em conjunto não seria mais adequado. É o ciclo de cooperação – condições iniciais, aprendizagem, reavaliação e condições revisadas – que sustentam, de acordo com o autor, o processo cooperativo entre as empresas.

2.5 ESTADO DA ARTE

Inúmeros são os estudos realizados que envolvem redes interorganizacionais de pequenas empresas. Há algum tempo no exterior e mais recentemente no Brasil esse é um tema que vem despertando bastante interesse nos pesquisadores. Alguns dos principais estudos realizados serão destacados.

Dentre os estudos realizados fora do Brasil cabe ressaltar o de Brad e John (1995). Eles realizaram uma pesquisa de levantamento (*survey*) com 100 pequenas vinícolas do oeste dos EUA, no estado da Califórnia com o objetivo de entender como as redes interorganizacionais podem ser utilizadas para superar as desvantagens competitivas por se tratar de pequenas empresas e melhorar o desempenho desses empreendedores. Para os autores a rede interorganizacional é vista como um recurso competitivo contra os concorrentes, superando assim, a desvantagem de serem

empresas de pequeno porte.

Os estudos de Sherer (2003) tinham como objetivo a identificação de fatores de sucesso para redes de pequenas empresas manufatureiras. Utilizando uma pesquisa de levantamento (*survey*), ele enviou questionários para 159 redes manufatureiras. Os oito fatores identificados nos resultados da pesquisa são elencados pelo grau de importância percebida para o sucesso na rede: (1) caráter do participante; (2) apoio do chefe executivo (CEO); (3) confiança; (4) dedicação; (5) capacidades; (6) relacionamentos externos; (7) intermediadores; e (8) tecnologia da informação.

Na Ásia, Chen (1999) realizou uma pesquisa exploratória envolvendo 18 pequenas empresas manufatureiras da indústria têxtil de Taiwan. O autor tinha como objetivo examinar as estratégias manufatureiras das empresas envolvidas nessa rede. Uma estrutura de oito dimensões estratégicas foi utilizada para explorar as possíveis vantagens competitivas de uma rede. Os resultados sugerem que estratégias manufatureiras da rede melhoraram os determinantes competitivos de flexibilidade, prazos de entrega e custos.

Em 2001, Copp e Ivy por meio de uma pesquisa de levantamento (*survey*) com 200 hotéis e pensões de pequeno porte da Eslováquia, realizaram estudos com o objetivo de compreender melhor a reorganização da indústria do turismo dentro de uma economia em transição, que se deu do comunismo para o capitalismo. Eles perceberam que a indústria do turismo na Eslováquia estava em fase de reestruturação se adaptando as necessidades da economia em transição, e que era dominada por muitas empresas novas (com menos de 10 anos) com empresários com alto grau de instrução.

Em 2002, Barnir e Smith realizaram uma pesquisa de levantamento (*survey*) em 149 pequenas e médias indústrias (PMI's) de componentes eletrônicos, instrumentos e suprimentos médicos do nordeste dos EUA. O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre a rede social do gestor da PMI e a cooperação interorganizacional existente. Os resultados obtidos indicam que a rede social do gestor interfere de 11%-22% na decisão do gestor de estabelecer cooperação interorganizacional. Os resultados mostram também que o número de alianças

interorganizacionais está positivamente relacionado com algumas propriedades de rede (propensão à rede, força dos laços e prestígio interorganizacional).

No campo de estudos teóricos, Jarillo (1988) desenvolveu o conceito de redes estratégicas como uma ferramenta para entender as relações cooperativas e o seu papel nas estratégias delineadas pela empresa. Ele também estudou as condições econômicas para a existência de uma rede, bem como as condições de existência da mesma sob o ponto de vista de sua consistência interna. Dez anos mais tarde, Ebers e Jarillo (1998) aplicaram esse conceito para a análise de redes de indústrias, os motivos que as levam para essa configuração e os fatores de aprendizado e que a rede proporciona.

Oliver (1990) integra a literatura de relacionamentos interorganizacionais em seis determinantes generalizáveis da formação do relacionamento – necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação. Logo depois, a autora aplica esses determinantes na predição de seis tipos de relações interorganizacionais. Seguindo a mesma linha de análise, Dyer e Singh (1998) sugerem que os recursos críticos de uma organização podem ser encontrados além dos limites físicos e podem estar inseridos em recursos e rotinas interorganizacionais. Os autores chamam essa abordagem de visão relacional.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) apresentam uma teoria que explica sob quais condições as redes interorganizacionais possuem vantagem comparativa. Essa teoria integra as teorias de custos de transação e de redes sociais e afirma que a forma de governança de redes é uma resposta para condições de troca de bens específicos, demanda incerta, tarefas complexas e freqüência.

Em 1992, Miles e Snow realizaram estudos que constataram algumas causas devido às quais, redes interorganizacionais não obtêm o sucesso esperado. Eles constataram que o risco mais comum que pode ameaçar a estabilidade de uma rede é uma estrutura que demanda uma utilização completa dos ativos de fornecedores e distribuidores por uma única empresa e para o seu próprio benefício. Já Ahuja (2000), em um estudo longitudinal realizado com 97 empresas líderes na indústria química

internacional na Europa Ocidental, Japão e Estados Unidos, elabora uma estrutura teórica que relaciona três aspectos que uma empresa possui em sua rede interorganizacional – laços diretos, laços indiretos e o que o autor denomina de buracos estruturais. Esses três fatores, quando relacionados, são responsáveis pela inovação da organização. Entretanto, com relação à colaboração interorganizacional, o aumento dos buracos estruturais tem um efeito negativo no que tange a inovação.

Entre os estudos realizados no Brasil cabe ressaltar o de Paiva Jr. e Barbosa (2001) que discute o papel das redes empresariais inseridas no sistema de *clusters*, refletindo sobre a posição estratégica em que se encontra esse novo formato estrutural e integrado como mecanismos indutores ao reconhecimento e exploração de oportunidades de negócios pelas pequenas e médias empresas. Os autores utilizam a pesquisa bibliográfica de experiência de cluster no Brasil para comparar as principais vertentes teóricas sobre o tema com os resultados dos estudos observados nas pesquisas nacionais. Os resultados obtidos indicam que as relações interorganizacionais não são pautadas somente por esferas de cooperação em um prisma simétrico de dependência e geração de oportunidades para as firmas menores, ao contrário do que algumas vertentes teóricas afirmam. O que se pôde constatar é que as exigências de produtividade têm conduzido a esquemas de flexibilidade e estratégias de ação interorganizacional baseadas em condições precárias de trabalho e preços baixos.

Silva e Boehe (2003) realizaram um estudo de caso onde exploraram as barreiras para o crescimento horizontal de uma rede de padarias e confeitarias de Novo Hamburgo (RS). Eles buscaram encontrar um equilíbrio entre a necessidade de expandir uma rede e o enfraquecimento do capital social da mesma, em função dessa expansão. Com isso geraram um esquema analítico capaz de auxiliar gestores de redes a solucionar esse tipo de problema. O caráter sistêmico do esquema proposto implica que uma modificação em um dos elementos provavelmente afeta os demais. O esquema é composto por oito fatores que estão auxiliando a rede de padarias e confeitarias a crescer sem danificar seu capital, são eles: características das empresas, capital social, aprendizagem, intensificação de comunicação, ampliação funcional,

benefícios tangíveis, barreiras de saída e estrutura da rede.

Susigan et al. (2004) apresentaram uma tipologia de sistemas locais de produção (SLPs) de acordo com as características das estruturas industriais de cada arranjo (ou sistema). Os autores argumentam que cada SLP é diferente em sua estrutura e, devido a isso, demanda ações diferenciadas de políticas públicas.

Andrade e Escrivão Filho (2003) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar de que forma práticas de cooperação vêm sendo utilizadas por empresas de pequeno porte como forma de se adequar à crescente instabilidade encontrada no ambiente empresarial. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica abordando o tema e uma *survey* (enquête) junto a pequenas empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo com o intuito de confrontar o referencial teórico com a prática empresarial. Os resultados demonstram que é clara a identificação das possíveis vantagens geradas pela cooperação nas dimensões horizontais da cadeia de valor estudada. Entretanto, no contexto das micro e pequenas empresas, as particularidades comportamentais exercem grande influência na seleção e manutenção dos relacionamentos entre as empresas. Outro resultado encontrado é que fica evidente a consciência que os empresários possuem dos ganhos gerados pela cooperação entre empresas, apesar de que tais práticas ainda se mostram "tímidas". Isso ocorre porque, em muitos casos, os empresários ainda desconhecem atividades que poderiam ser praticadas conjuntamente.

Balestrin e Vargas (2003) apresentaram um estudo de caso realizado com 44 empresas de pequeno porte do setor de vestuário do Rio Grande do Sul. Os autores levantaram os principais impactos econômicos, de aprendizagem e de comportamento que foram ocasionados devido à configuração dessas empresas em rede. As evidências teóricas e empíricas sinalizam que a configuração em rede permite às pequenas e médias empresas alcançarem os seguintes benefícios: maior troca de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, lobbying, melhorias nos processos empresariais, participação de palestras e de cursos de formação, barganha de preços junto a fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos

clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização.

Laniado e Baiardi (2003) realizaram um estudo com alguns arranjos interorganizacionais no estado da Bahia. Para isso, foram realizadas 31 entrevistas com empresários que ocupam posições de liderança (diretor ou presidente) em organizações que atuam em redes (consórcios, associações e sindicatos) de diversos setores da economia da Bahia. O objetivo do estudo foi a compreensão da influência das redes no padrão de ação individual e da ação em grupo para o desenvolvimento econômico das organizações. Com os resultados obtidos os autores sugerem que um dos aspectos importantes para o entendimento do atual momento econômico em todas as partes é a evidência que o mesmo não se reduz à ação instrumental e funcional dos agentes, pois mesmo os interesses econômicos expressam duas faces do mesmo objeto: (i) a de que jamais são interesses formulados como um cálculo puro dos benefícios objetivados, pois representam também a posição dos indivíduos nos sistemas de trocas sociais diversos, incorporando padrões de valor e normas sociais; (ii) e que os interesses econômicos só se realizam por meio dos agentes, sendo, portanto, influenciados pela cultura e pelo padrão de relações sociais dos quais eles são portadores.

Teixeira e Morrison (2004) realizaram estudo exploratório com 30 proprietários de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte em Sergipe com o objetivo de analisar as competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento, de como esses empresários percebem que aprendem e como a rede de relacionamentos interfere nesse processo. Os resultados obtidos reforçam algumas das constatações observadas na literatura quanto às dificuldades de descobrir formas de aumentar o nível de competência gerencial e identificar estratégias de estimular o seu aprendizado. Muitos dos empresários ainda não percebem a necessidade de buscar tal desenvolvimento de forma contínua e sistemática.

Finalizando, Lopes e Baldi (2005) desenvolveram um ensaio teórico com a proposição de um modelo de análise sobre a relação entre laços sociais e a formação

de arranjos organizacionais cooperativos. Esse modelo de análise informa as fases que envolvem o processo de formação de arranjos organizacionais cooperativos: decisão de formar um arranjo, decisão sobre o parceiro, decisão sobre a estrutura, e a dinâmica do arranjo ao longo do tempo. Segundo, considera-se no modelo que em cada tipo de arranjo cooperativo, essas fases vão apresentar influências distintas. Terceiro, os laços sociais vão exercer níveis distintos de intensidade sobre as escolhas dos dirigentes nas diferentes fases.

Nesses estudos há sempre a predominância do tema central – redes interorganizacionais de pequenas empresas – entretanto, não há entre eles o estudo das formas de relacionamento entre integrantes de um arranjo produtivo local e as formas de governança que possa haver nele. Entender a dinâmica do processo de cooperação entre os integrantes de um arranjo e a forma como ocorre a governança entre os integrantes é importante para a compreensão de como essa estrutura se desenvolve em torno de uma atividade em uma região.

3. METODOLOGIA

Apresentam-se nesse capítulo os aspectos metodológicos que norteiam e delineiam a investigação empírica do estudo. Inicialmente são explicitadas as perguntas de pesquisa, identificadas as variáveis utilizadas na pesquisa, como também suas definições constitutivas e operacionais. No delineamento de pesquisa são apontados os critérios utilizados para coleta e tratamento dos dados.

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Considerando os objetivos gerais e específicos do presente estudo, as questões de pesquisa são então explicitadas:

- Como ocorreu o processo de formação do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia?
- Quais são os agentes econômicos que constituem os elos desse arranjo?
- Quais as motivações dos atores (empresários) para integrarem o referido arranjo?
- Quais as vantagens/desvantagens que os atores econômicos percebem por integrarem o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia?
- Quais são os agentes institucionais que estão envolvidos com esse arranjo?
- Quais são os fatores formais/informais que possibilitam as relações interorganizacionais entre os agentes econômicos e institucionais desse arranjo?
- Quais as formas de cooperação que permeiam o arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia?
- Quais são as formas de governança que regulam o arranjo produtivo local do estado de Rondônia?

- Existem estratégias definidas pelo grupo para o APL? Quais são essas estratégias?
- Quais as sugestões que os atores econômicos e institucionais possuem que possam aprimorar o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia?

3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Serão apresentadas as definições teóricas ou constitutivas e a seguir um quadro resumo das variáveis operacionais e seus indicadores.

3.2.1 Definições Constitutivas

Relacionamento Interorganizacional

D.C.: Transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações em seu ambiente (OLIVER, 1990).

Estratégia

D.C.: Conjunto de planos, objetivos, metas e políticas aliadas com a contemplação dos recursos necessários para o atingimento desses objetivos. (CHANDLER, 1962)

Cooperação

D.C.: Trabalho em comum que envolve relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados entre os agentes (CASSIOLATO, 2002).

Governança de Redes

D.C.: “Coordenação interorganizacional que é caracterizado por um sistema orgânico e informal (NOHRIA, 1992) que envolve um grupo de empresas selecionado, persistente e estruturado (bem como agentes institucionais), engajados em criar produtos ou

serviços baseado em contratos implícitos e abertos para se adaptarem as contingências ambientais e coordenar e proteger trocas” (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

Arranjos produtivo locais

D.C.: Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais, até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadora de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras associações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (REDESIST, 2004)

Confiança:

D.C.: “Crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de outro ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico) (GIDDENS, 1991, p.41).

Redes interorganizacionais

D.C.: “Rede interorganizacional é um arranjo útil e duradouro entre organizações distintas, porém correlatas, que permite que essas empresas sustentem uma vantagem competitiva com relação a empresas que se encontram fora da rede” (JARILLO, 1988).

O quadro 04 apresenta as variáveis operacionais assim como os elementos de análise que foram considerados para este estudo.

QUADRO 4 VARIÁVEIS OPERACIONAIS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Variáveis	Elementos de Análise
Perfil dos agentes econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da empresa • Produtos • Tempo na atividade • Tempo no arranjo
Perfil dos agentes institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo na atividade • Área de atuação junto às empresas em geral • Tempo no arranjo • Área de atuação junto às empresas do arranjo
Processo de formação do APL	<ul style="list-style-type: none"> • Origem histórica • Grau de intermediação dos agentes institucionais • Nº de participantes inicial • Nº de participantes atual
Motivação do empresário	<ul style="list-style-type: none"> • Econômicas • Sociais (status, prestígio, pertencimento ao grupo)
Vantagens/Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Produtivas • Recursos humanos • Processo • Comercial • Burocrática
Fatores formais/informais e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Consultores utilizados em comum • Equipamentos usados em comum • Funcionários intercambiados • Divisão do trabalho (exportação, encomenda específica) • Frequência de utilização de contratos nas negociações realizadas dentro do arranjo • Cooperação em participação em feiras • Frequência de interações entre as empresas • Relação entre frequência de interações e diminuição na utilização de contratos utilizados entre as empresas
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência da intervenção dos agentes institucionais no relacionamento dos empresários • Número de mudanças realizadas por intermédio dos agentes institucionais • Frequência de reuniões em grupo • Frequência de troca de informações
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Crescimento • Internacionalização

3.3 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa. Creswell (2002) define algumas características que delimitam a pesquisa qualitativa: (i) ocorre no local de origem do fato pesquisado; (ii) utiliza múltiplos métodos, sendo esses interativos e humanísticos; (iii) tem caráter emergente, ou seja, abre espaço para que alguns novos aspectos não antes mencionados possam emergir durante a pesquisa; (iv) é fundamentalmente interpretativa; (v) possui visão holística do fenômeno; (vi) o pesquisador qualitativo adota o uso de um ou mais métodos para servir como guia para os procedimentos do seu estudo.

O estudo pode ser classificado como exploratório-descritivo. Um dos objetivos do estudo exploratório é conhecer com mais detalhes um fenômeno do qual não se têm informações suficientes sobre o tema (RICHARDSON, 1999). Saunders, Lewis e Thornhill (2000), concordam afirmando que essa abordagem é muito útil se a intenção é questionar e analisar o fenômeno sob um novo parâmetro. Também foi descritivo, pois como afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2000), o objetivo da pesquisa descritiva é retratar com detalhes pessoas, eventos ou situações, podendo ser utilizada como complemento de uma pesquisa exploratória.

O nível de análise foi o arranjo produtivo local e a unidade de análise foram os gestores tanto das empresas quanto das instituições envolvidas. A pesquisa teve um corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada somente em um ponto no tempo e foi baseada no universo pesquisado naquele determinado momento.

A estratégia de pesquisa utilizada no estudo foi o de estudo de caso único, o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Ele também utiliza múltiplas fontes de evidências para a coleta dos dados requeridos, descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e pode também explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações

muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (YIN, 2001; CRESWELL, 1998).

Saunders, Lewis e Thornhill (2000) afirmam que é um método utilizado para se obter um rico entendimento sobre o contexto. Esse contexto envolve situar o caso em seu espaço, seja esse físico, social, histórico ou econômico (CRESWELL, 1998). O estudo de caso, de acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2000) é também utilizado para que se compreenda melhor os processos buscados na pesquisa, além de ser um importante modo de explorar teorias já existentes.

Outra característica deste método é o estudo profundo e exaustivo de um ou de alguns objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, sendo que tal tarefa se torna praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 1999).

Creswell (1998) salienta que a escolha do método de estudo de caso pode ocorrer por causa de características únicas que o objeto de estudo possua ou devido ao assunto a ser trabalhado, nessa situação o caso é utilizado de maneira instrumental. É essa segunda razão que levou à escolha desse método para a presente pesquisa. Esse trabalho identificou e analisou as relações dos agentes econômicos com os demais agentes de um arranjo produtivo. Para tanto, o conhecimento profundo da realidade dessas relações e do seu ambiente se faz necessário. A utilização de métodos qualitativos, tais como entrevistas, observações e análise de dados secundários são essenciais para a validação do estudo.

3.4 A ESCOLHA DO CASO

O arranjo produtivo local de madeira e móveis se situa no Estado de Rondônia, mais especificamente nas cidades de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura. A seleção desse APL se guiou pelos seguintes critérios: i) ser um arranjo fomentado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; ii)

ser um arranjo produtivo local em fase de crescimento ou de consolidação de suas atividades; iii) ser significativo dentro do estado escolhido; iv) haver acessibilidade na obtenção de dados secundários do setor e do arranjo, bem como de dados primários.

As entrevistas foram realizadas com os dirigentes das empresas participantes no arranjo. Das 35 empresas participantes do APL, 24 foram visitadas e seus dirigentes, entrevistados. Dentro do arranjo há uma divisão das empresas determinado pela época em que entraram no APL:

- Grupo 1: Constituído por 09 empresas que participam do grupo há cinco anos. Todos os dirigentes foram entrevistados.
- Grupo 2: Constituído por 11 empresas que participam do grupo há dois anos. Todos os dirigentes foram entrevistados.
- Grupo 3: Constituído por 15 empresas, todas localizadas na cidade de Ariquemes, que participam do grupo há um ano. Foram realizadas entrevistas com quatro dirigentes selecionados pelo coordenador do Sebrae por serem os mais relevantes nesse grupo que ainda é considerado imaturo.

Também foram entrevistados os coordenadores do Sebrae responsáveis pelo APL de madeira e móveis. Sendo assim, a população pesquisada se dividiu em dois grandes grupos:

- Grupo A: dirigentes das empresas que constituem o arranjo produtivo local;
- Grupo B: representantes da instituição de apoio ao arranjo – SEBRAE.

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados para uma pesquisa podem ser secundários ou primários. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados ou ordenados, e, às

vezes, até analisados com motivos outros que não a pesquisa vigente. Dados primários são coletados pelo pesquisador com o propósito de atender às necessidades específicas de determinada pesquisa.

Para a realização dessa pesquisa foram utilizados tanto dados secundários como dados primários, o que possibilitou a triangulação dos dados, isto é, o confronto de informações, possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta (CRESWELL, 2002; SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2000). Triviños (1987) afirma que a triangulação dos dados tem por objetivo básico a abrangência da amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de pesquisa. O autor menciona que a técnica parte da idéia de que se torna difícil conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais que desfrutam de uma visão macroscópica da realidade.

O autor comenta que na triangulação dos dados se destacam três aspectos: os processos e produtos elaborados pelo pesquisador, por meio de entrevistas, questionários, comportamentos e ações do sujeito; e por meio da observação livre ou dirigida. O segundo aspecto trata dos elementos produzidos pelo meio, representado em documentos, instrumentos legais, instrumentos oficiais, estatísticos e fotografias. O último aspecto enfoca os processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macro organismo social no qual o sujeito se encontra.

Os dados primários foram coletados por meio de observação direta e não participante em reuniões com os integrantes do APL em questão, com a intenção de recolher informações, tais como nível de participação, cooperação entre os integrantes, entre outras informações que foram possíveis de serem observadas que puderam enriquecer a análise.

A observação direta não participante ocorre quando o pesquisador não atua como membro do grupo observado e utiliza apenas seu roteiro de observação para registrar o máximo de ocorrência que interessa ao seu trabalho (RICHARDSON, 1999). Para Seráfico (1996), a observação se trata “não de um instrumento de coleta de dados, mas de uma conduta metodológica diante dos fenômenos”, sendo a conduta

que o pesquisador assume diante do objeto que deseja conhecer. Gil (1999) salienta que a observação utiliza os sentidos com a finalidade de adquirir os conhecimentos necessários. Para que ela possa ser utilizada como procedimento científico deve: (i) servir a um objetivo formulado de pesquisa; (ii) ser sistematicamente planejada; (iii) ser submetida a controles de validade e precisão. A vantagem desse método sobre os outros é que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação, sendo assim, a subjetividade que permeia todo o processo de investigação tende a ser reduzida.

Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os agentes econômicos (anexo 01), bem como com os agentes institucionais relevantes que integram o arranjo (anexo 02). Saunders, Lewis e Thornhill (2000) conceituam entrevista semi-estruturada, onde salientam que, nesse tipo de estrutura, o pesquisador possui uma lista de temas e/ou questões que serão abordadas durante a entrevista. Entretanto, não há uma rigidez na seqüência das perguntas, por exemplo. Essas poderão ser realizadas da maneira que o entrevistador achar melhor para o andamento da conversa. Outras perguntas que não foram previamente formuladas poderão ser questionadas se houver uma maior contribuição para o tema pesquisado.

Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) conceituam entrevista como sendo a oportunidade que o pesquisador possui para sondar de maneira profunda seu objeto de estudo para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vívidos, precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal do entrevistado.

A principal razão para se conduzir uma entrevista qualitativa, de acordo com Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) é entender de que modo as pessoas constroem o significado e também a significância da sua estrutura pessoal de crenças e valores, os quais elas desenvolveram ao longo de suas vidas para ajudar e prever eventos no mundo delas. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) concordam com esta afirmação e acrescentam ainda ser esse método útil quando um dos objetivos da entrevista é desenvolver a compreensão do “mundo” do respondente, de forma que o pesquisador possa influenciá-la de maneira independente ou colaborativa.

Os dados foram analisados qualitativamente com base nos depoimentos das entrevistas semi-estruturadas e receberam um tratamento minucioso e rigoroso. Todas as respostas foram listadas e, a partir delas, buscou-se "temas" ou "patterns". Esses "temas" foram conseguidos a partir da categorização das diferenças e similaridades das respostas. Alguns depoimentos que melhor representavam os "temas" foram selecionados e depois colocados no texto do relatório final da pesquisa e, desta forma, foi apresentado um "retrato" do pensamento dos entrevistados.

Os dados secundários foram coletados por meio da análise documental das associações que integram o APL, livros, revistas especializadas em móveis e relatórios de pesquisa baseados em trabalhos de campo (fornecidos pelo SEBRAE), enfim, tudo que foi útil para obter dados confiáveis sobre as categorias de análise em estudo e para verificar a autenticidade das informações obtidas por meio das fontes primárias. Esses dados foram tratados predominantemente de forma qualitativa, já que a técnica de análise a ser utilizada foi a análise documental, com posterior análise qualitativa.

O quadro 5 a seguir mostra com maiores detalhes quais os instrumentos de coleta utilizados para responder cada pergunta de pesquisa.

QUADRO 5 PERGUNTAS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Pergunta	Instrumentos
Como ocorreu o processo de formação do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae
Quais são os agentes econômicos que constituem os elos desse arranjo?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae
Quais as motivações dos agentes econômicos para integrarem o APL?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com os empresários
Quais as vantagens/desvantagens encontradas pelos empresários em integrarem o APL?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com os empresários
Quais são os agentes institucionais que estão envolvidos com esse arranjo?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com coordenadores do Sebrae
Quais os fatores formais e informais que possibilitam as relações interorganizacionais entre os agentes econômicos e institucionais do APL?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae • Observação direta, não participante.
Quais as formas de cooperação que permeiam o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae • Observação direta, não participante.
Quais são as formas de governança que regulam o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae
Quais as estratégias definidas pelo grupo para o APL?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte documental • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae
Quais as sugestões apresentadas pelos agentes econômicos e institucionais para aprimorar o APL?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com empresários • Entrevistas com coordenadores do Sebrae

Fonte: O autor.

4. ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo dedica-se à análise dos dados primários da pesquisa, coletados por meio de observação direta não participante e por entrevistas semi-estruturadas com os agentes econômicos e com os agentes institucionais participantes do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia.

O capítulo foi dividido em dez sessões, organizado conforme os objetivos do trabalho. A primeira sessão faz uma descrição do histórico do processo de formação do APL e a segunda traça um perfil dos agentes institucionais e econômicos. Por sua vez, a terceira sessão analisa as motivações dos agentes econômicos para participarem do arranjo e a quarta faz uma análise das vantagens identificadas pelos agentes econômicos em estar participando do APL. A quinta analisa as desvantagens identificadas pelos agentes econômicos em estar participando do arranjo e a sexta identifica as formas de cooperação que permeiam as relações no APL. A sétima sessão, a seguir, identifica as formas de governança presentes no APL e faz uma análise de como estas regulam o arranjo. A oitava identifica os fatores formais e informais que estão presentes nos relacionamentos dentro do APL e a nona identifica as estratégias do APL e analisa a identificação que os agentes econômicos têm com as mesmas. Por fim, na décima sessão são analisadas as dificuldades e sugestões dadas pelos agentes econômicos.

4.1 PROCESSO DE FORMAÇÃO DO APL

O arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia teve seu projeto concretizado em fevereiro de 2004. Porém, para uma melhor compreensão do

processo evolutivo desse arranjo faz-se necessário analisar o projeto que antecede o APL, pois é nele que se inicia todo o seu processo de formação.

Inicialmente houve a criação de uma associação de moveleiros na cidade de Rolim de Moura. Essa associação foi criada em 1999 com o intuito de formar um consórcio de exportação de móveis. O empresário Beto Chagas era o presidente da associação na época e foi ele o responsável por buscar apoio junto aos órgãos competentes para dar início ao projeto do consórcio de exportação. O empresário entrou em contato com o coordenador da área de comércio exterior do Sebrae de Porto Velho, João Machado. Foi o empresário quem tomou conhecimento de um programa governamental chamado Programa Setorial Integrado (PSI) e o mostrou para o coordenador do Sebrae, que se encarregou de montar um projeto para enviar a APEX¹ (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos), que era o órgão que disponibilizava recursos para que pequenas empresas pudessem ser capacitadas para exportação. Isso ocorreu em novembro de 1999.

Em 2000, começou o processo de formação do PSI. O coordenador João Machado tinha o intuito de realizar o projeto não só com o grupo pertencente à associação de Rolim de Moura, mas com grupos de várias localidades do estado e, por isso, fez diversas palestras de sensibilização com empresas dos setores de madeira e móveis explicando em que consistia o programa. Após montar o projeto, voltou a todas as cidades para fechar os grupos. Esse projeto teve a duração de três anos e buscou capacitar os empresários por meio de consultorias na área de gestão, processo produtivo, design e qualidade. Paralelamente a essas consultorias, o projeto visava também o mercado externo, e por isso, houve participação das empresas em feiras, primeiramente como visitantes e depois como expositores. A APEX financiou o projeto com um milhão de reais, o Sebrae com oitocentos mil e os empresários pagariam uma taxa de cento e cinquenta reais por mês.

¹ A APEX fez parte da estrutura do Sebrae até fevereiro de 2003; foi criada pelo Decreto nº 2.398, de 21/11/97, e iniciou suas operações em abril de 1998, com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial das exportações. A partir de 2003 passou a ser denominada APEX-Brasil constituindo-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior.

Conseguiram fechar grupos apenas nas cidades de Rolim de Moura e Ji-Paraná. O projeto foi aprovado pela APEX e em novembro de 2000 iniciou-se um diagnóstico detalhado para se ter uma radiografia das deficiências dessas empresas. Esse diagnóstico incluía desde a matéria-prima, o transporte, a qualificação de mão-de-obra, a capacitação dos empresários, o acesso a financiamento e análise das deficiências de mercado. Com base nesse processo, o Sebrae e os consultores começaram a desenvolver as ações que sanassem essas dificuldades.

Essas consultorias eram realizadas primeiramente com palestras para todos os empresários, depois com aconselhamento individual, onde eram constatadas as principais deficiências e depois eram sugeridas alternativas para corrigi-las. Deu-se início também a visitas às principais feiras de móveis do Brasil como a FENAVEN em São Paulo e a MOVELSUL em Bento Gonçalves – RS. Em 2003 começaram a expor nessas feiras. Nesse mesmo ano algumas empresas iniciaram o processo de exportação.

Ao final de 2003, o prazo do convênio com a APEX foi encerrado, assim como o projeto do PSI. O Sebrae Nacional começou a adotar a metodologia do APL e o grupo que pertencia ao PSI decidiu continuar com o projeto nessa nova metodologia. O Sebrae buscou novamente agregar mais empresas ao projeto, desta vez formando grupos em Cacoal, Pimenta Bueno, Ariquemes, bem como outras novas empresas ao grupo de Ji-Paraná e Rolim de Moura. Atualmente, trinta e cinco empresas integram o arranjo (anexo 3), distribuídas nas cidades:

- Ariquemes – 15 empresas
- Cacoal – 4 empresas
- Ji-Paraná – 6 empresas
- Pimenta Bueno – 6 empresas
- Rolim de Moura – 3 empresas
- Santa Luzia D'Oeste – 1 empresa

Essas cidades são distribuídas no estado num raio de 280 km e podem ser visualizadas no mapa abaixo.

FIGURA 6: CIDADES INTEGRANTES DO APL



Fonte: o autor.

Nesse projeto, o intuito maior não é a exportação e sim a estruturação das micro e pequenas empresas fabricantes de móveis e artefatos de madeira para obter melhoria da qualidade, produtividade e lucratividade. Obtendo esse maior desenvolvimento das empresas, torna-se possível a criação de um pólo moveleiro consistente no estado voltado para a região e para o mercado nacional de forma sustentável, ou seja, respeitando o meio ambiente.

O projeto tem como foco estratégico:

- Continuidade na melhoria dos processos de produção das empresas.

- Melhorar a eficiência da gestão empresarial.
- Incorporar design, melhorando e inovando produtos.
- Prospectar e atuar em novos nichos de mercado.
- Ampliar a oferta de matéria-prima, por meio do uso racional da floresta.
- Articular políticas públicas de acesso a crédito.
- Fortalecer a cooperação entre as empresas e a governança do APL.

4.2 PERFIL DOS AGENTES ECONÔMICOS E INSTITUCIONAIS

Um dos objetivos do estudo foi à identificação do perfil dos agentes institucionais, definidos como todas as instituições que participam direta ou indiretamente como parceiras do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia e dos agentes econômicos, que são as empresas.

4.2.1 AGENTES INSTITUCIONAIS

O principal parceiro do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). As ações do Sebrae junto aos APLs começaram em 2000, quando o Sebrae Nacional estabeleceu negociação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e com a Câmara de Comércio da Lombardia/Itália – PROMOS no intuito de desenvolver uma experiência piloto de desenvolvimento de quatro distritos industriais no Brasil, Nova Friburgo – RJ, Campina Grande – PB, Paragominas – PA e Tobias Barreto – SE. Com o sucesso dessa experiência, em 2002, o Sebrae estabeleceu a atuação em Arranjos Produtivos Locais como uma de suas prioridades. Em 2003 o Conselho Deliberativo da instituição atualizou o seu planejamento estratégico, tendo definido como uma de suas sete

prioridades, para o período 2003-2005, a atuação em ações coletivas, especialmente aquelas focadas nos APLs.

Para o Sebrae, de acordo com o Termo de Referência para atuação em APL, alguns aspectos que favorecem a ação nos APLs de micro e pequenas empresas são:

- empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal em comparação à dinâmica do território considerado;
- a especialização produtiva que envolve, além da produção de bens e serviços, o conhecimento tácito ou explícito que as pessoas ou organizações possuem em torno de uma atividade econômica principal;
- o território de atuação, que compreende um recorte no espaço geográfico (parte de um município, um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.), que possua sinais de identidade coletiva, possua expectativas de desenvolvimento, estabeleça parcerias e investimentos no próprio território, promova e seja passível de uma integração econômica e social no âmbito local;
- a presença de instituições de apoio, tais como associações, instituições técnicas e financeiras, poder público, entre outros;
- a presença da cooperação em seus diferentes tipos – a cooperação produtiva, a cooperação inovativa – que ocorrem em diferentes momentos e entre diferentes atores em um processo interativo e dinâmico.

O Sebrae foi o principal articulador do projeto do APL de madeira e móveis de Rondônia e é o responsável pela coordenação e direcionamento das ações para que se possa atingir os objetivos do arranjo. Existem dois coordenadores do Sebrae no APL – João Machado e Roberta Barros, ambos do Sebrae de Porto Velho. O primeiro trabalha com esse grupo desde o PSI, já a outra coordenadora entrou no projeto quando este

migrou para o APL. Em 2006, essa coordenação ficará somente a cargo da consultora Roberta Barros.

Há um acordo de resultados elaborado pelo Sebrae para mostrar formalmente quais as ações os agentes institucionais e econômicos se propuseram realizar até a conclusão do projeto, em dezembro de 2007 (anexo 4). Nele foram encontrados outros agentes institucionais participantes do APL de Madeira e Móveis – Prefeituras dos municípios de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura, as Associações Comerciais e Industriais de Ariquemes e Rolim de Moura, a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia (FIERO), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Secretaria do Estado do Desenvolvimento Ambiental (SEDAM), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a Associação de Assistência Técnica e extensão Rural de Rondônia (EMATER), o Banco da Amazônia (BASA), o Centro de Ensino Tecnológico e Negócios de Rondônia (CETENE), a Associação dos Moveleiros Rolimourenses (ASSOM), e a Associação Pimentense de Artefatos de Madeira e Móveis (APPAM).

De acordo com a avaliação dos coordenadores do Sebrae, a articulação entre os agentes econômicos do arranjo e os demais parceiros do APL ainda é fraca e ocasional. Eles informaram que o plano do APL de 2005 a 2007 delineia que os parceiros devem atuar de forma contínua tanto na estrutura quanto no apoio financeiro. O que ocorre, no entanto, são apoios pontuais quando solicitados pelo grupo, a exemplo de algumas prefeituras que, quando solicitadas pelos empresários, auxiliam financeiramente para que eles possam custear suas despesas de viagens às feiras nacionais.

Os agentes institucionais que participam de forma mais efetiva é o Governo do Estado de Rondônia e a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia (FIERO). O primeiro com verbas para as despesas dos empresários nas feiras nacionais em que participam e o segundo com o caminhão que leva as peças para serem expostas nessas feiras.

4.2.2 AGENTES ECONÔMICOS

As empresas que participam do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia, também denominadas agentes econômicos, estão localizadas nas cidades de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno, Rolim de Moura e Santa Luzia, sendo que nesta última há apenas um empresário e ele faz parte da associação de Rolim de Moura.

Observou-se no estudo que todos os empresários são do sexo masculino, sendo que a média de idade deles é de 42 anos, no qual o mais novo tem 31 e o mais velho tem 52 anos. A maioria dos empresários é oriunda da região sul do país (80%), grande parte deles veio do estado do Paraná (60%). Isso ocorre porque Rondônia é um estado novo e sofreu intensa imigração de outros estados nas décadas de 70 e 80, principalmente originárias da região sul do país.

Grande parte dos empresários (40%) estudou apenas até o ensino fundamental (antigo 1º grau) e uma pequena minoria (18%) concluiu ou está concluindo o curso superior, sendo o curso de Administração o que tem sido escolhido. Houve uma grande parcela dos empresários que chegaram a cursar o Ensino Médio (44%), entretanto, apenas 50% deles chegaram a concluí-lo.

Estes resultados são coerentes com os encontrados na pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2004 com os empreendedores brasileiros, no qual obteve-se a seguinte distribuição no grau de escolaridade dos dirigentes: 54% cursaram até o Ensino Médio, 32% completaram o Ensino Médio e 14% realizaram algum curso Pós-Ensino Médio.

No entanto, é bem abaixo do nível de escolaridade de empresários de outros estados a exemplo do estudo realizado por Teixeira e Barbosa (2002) com quarenta dirigentes de pequenas e médias empresas industriais do estado de Sergipe. Este estudo demonstrou que o número de dirigentes que estavam cursando ou haviam cursado a universidade chegava a 50%, sendo que desses, 38% havia cursado

Administração ou Economia. Os dirigentes que haviam cursado até o ensino fundamental representavam 15 % e aqueles que haviam cursado o ensino médio, 35%.

Ao serem questionados sobre a experiência anterior à abertura do atual negócio, a resposta mais freqüente foi de que sempre foram marceneiros, que é uma profissão vinda de família (48%). Alguns empresários mencionaram haver herdado o negócio do pai. Outra resposta dada com freqüência foi que o empresário aprendeu a profissão de marceneiro como empregado em outras empresas e resolveu abrir seu próprio negócio depois para ter mais independência (40%).

Apenas 13% de respondentes afirmaram possuir experiências diferentes das mencionadas. Um dos entrevistados era caminhoneiro e comprou o atual negócio para revender, mas decidiu permanecer aprendendo a trabalhar com móveis. Outro trabalhava na área da construção civil e percebendo que o seu negócio não estava mais sendo lucrativo, decidiu seguir o exemplo do irmão que já tinha uma fábrica de móveis, montando a sua também. Um outro possuía um mercado no Paraná, vindo para Rondônia abriu uma fábrica de móveis, pois achou que era o setor mais promissor da cidade na qual foi morar. Apenas três empresários mencionaram ter outras fontes de renda além da empresa.

Estas respostas permitem inferir que o APL é formado em sua maioria por empresários que já estão nesse setor há muito tempo e possuem grande experiência na área em que trabalham.

Quando analisadas as razões que levaram esses empresários a abrirem seu próprio negócio, pode-se perceber que grande parte deles (31%) foi influenciada pela família (pais, irmãos ou avós), 26% abriram sua empresa devido a uma oportunidade de negócio e 26% o fizeram pelo desejo de se tornarem independentes.

O GEM Brasil 2005 demonstrou apenas dois dos fatores motivacionais para se tornar um empreendedor – quanto à oportunidade e quanto à necessidade. Uma parcela de 6% dos empreendedores brasileiros abre seus negócios por achar alguma oportunidade no mercado e 5,3% o fazem por necessidade. Se esses dados do GEM

forem comparados com os resultados obtidos no estudo, é possível inferir que os empresários que se encontram no APL de Rondônia buscam mais oportunidades de negócio do que a média brasileira.

No geral as empresas que compõem o APL de madeira e móveis são pequenas, com média de 11 funcionários em cada. A empresa com maior número de empregados possuía 30 e a com menor número, 3. Os produtos fabricados são móveis para casa e instalações comerciais sob encomenda, entretanto o maior desejo de grande parte dessas empresas é dar início à produção em série, pois a rentabilidade e o retorno são maiores e mais rápidos.

Esta percepção a respeito do processo produtivo foi adquirida a partir dos cursos promovidos pelo Sebrae (custos, chão de fábrica). Muitos desses cursos eram voltados para a exportação e para a produção em série. Muitos, porém temeram mudar totalmente o tipo de sua produção por medo de não encontrar mercado, conforme pode ser percebido no depoimento do empresário:

“A minha estratégia é mudar o foco, parar de produzir sob medida e focar só no seriado, só produzir em série, para comercializar no atacado. Já venho fazendo isso, mas estou ganhando ainda força, to buscando mais mercado. Hoje eu estou com um pé no seriado e o outro no sob medida. (...) porque eu tenho um mix de produtos que eu vou produzir em série, eu ajusto os processos, enfim, eu tenho uma produtividade melhor, maior, ao contrário do sob medida.”

Existem empresas no APL que já conseguem trabalhar apenas com móveis seriados e estão satisfeitas por isso. Um fato curioso é que, apesar do arranjo ser de madeira e móveis, há apenas duas madeireiras, e elas produzem somente madeira para acabamento final, tais como portas, forros, assoalhos, etc. Por trabalharem com esse tipo de produto, não há comercialização entre as madeireiras do APL e as fábricas de móveis porque elas não são elos da mesma cadeia produtiva.

O APL integra ainda uma fábrica que produz estofados, outra que apenas inicia o processo da fabricação dos móveis e depois os envia para serem acabados em fábricas do sul do país, outra que trabalha com reaproveitamento de pequenos pedaços

de madeiras para produzir redes e toda linha jardim (cadeiras, mesinhas, etc.) e outra empresa que trabalha somente com a fabricação de portas ornamentais.

Como já mencionado anteriormente, muitas dessas empresas passaram de pai para filho ou o empresário sempre trabalhou com marcenaria e são já tradicionais em suas cidades. Conforme observado no estudo, a média de tempo de atividade dessas empresas é de 14 anos, a mais antiga já está no mercado há 27 anos e a mais recente há 3 anos.

Quando se trata de tempo das empresas no APL, pode-se perceber que foram formados blocos de entrada. Primeiramente há um bloco constituído de nove empresas que estão no projeto desde o início do PSI, há cinco anos atrás. O segundo bloco é constituído por doze empresas que entraram no projeto com o início do APL há cerca de dois anos. Há ainda um terceiro bloco constituído por quinze empresas da cidade de Ariquemes que entraram no arranjo há apenas um ano. O que se pode inferir é que são grupos muito distintos, com níveis de informações e cooperação muito diferentes. Essas empresas estão, em sua maioria, distribuídas em blocos uniformes em cidades diferentes, o que acaba prejudicando ainda mais a disseminação das informações.

O grupo mais antigo é o grupo da associação de Rolim de Moura. Na verdade, foram montados dois grupos na época de formação do PSI, em 2000, um na referida cidade e outro na cidade de Ji-Paraná. Entretanto, das 15 empresas que havia no projeto em Ji-Paraná restaram apenas 3 e, por isso, elas foram integradas ao grupo de Rolim de Moura. Lá também iniciaram o projeto com 13 empresas e restaram apenas 7, sendo que dessas, 3 são de outras cidades (1 em Santa Luzia e 2 em Pimenta Bueno). Esse grupo está no projeto desde o início e, por isso, são os que possuem mais informações sobre o projeto, mais participaram de feiras, tanto como visitantes ou expositores.

O segundo grupo que entrou no início do projeto do APL em 2004, é constituído de 5 empresas das cidades de Cacoal e 4 de Pimenta Bueno, onde as associações são recentes. Há também 3 empresas da cidade de Ji-Paraná que entraram na mesma época, porém não foi por intermédio de uma associação (na cidade

não há), mas sim por convite direto do Sebrae. Esse grupo se caracteriza por não ter participado de muitas consultorias ou cursos e nem expor em feiras.

O terceiro grupo se encontra na cidade de Ariquemes, estão no projeto há um ano e é constituído por 15 empresas. É um grupo onde os laços de cooperação são ainda mais incipientes e estão com a primeira consultoria em andamento pois estavam recebendo treinamento em 5S na época que esses dados foram coletados, no final de 2005. O Sebrae está dedicando muitos esforços a esse grupo, por ser grande e porque todas as empresas se encontrarem na mesma cidade.

Outro fator que pode ser positivo para esse grupo que está se iniciando é que eles já possuem um pólo moveleiro na cidade. Esse pólo foi construído há 10 anos. Foi um grande projeto que contava com restaurante, creche, show room, estufa, entre outras instalações. As empresas receberam lotes para se instalarem dentro do pólo, porém, por questões políticas, o pólo nunca foi efetivamente utilizado. As empresas que lá se instalaram nunca puderam usufruir das instalações. A prefeitura agora está investindo na reestruturação do local, favorecendo as empresas que ali se encontram. O Sebrae aposta nessa estrutura para ajudar na aproximação das empresas e no sucesso do projeto. O coordenador do Sebrae afirmou que ainda vai demorar uns três anos para que esse grupo possa estar no mesmo nível que os demais integrantes do projeto.

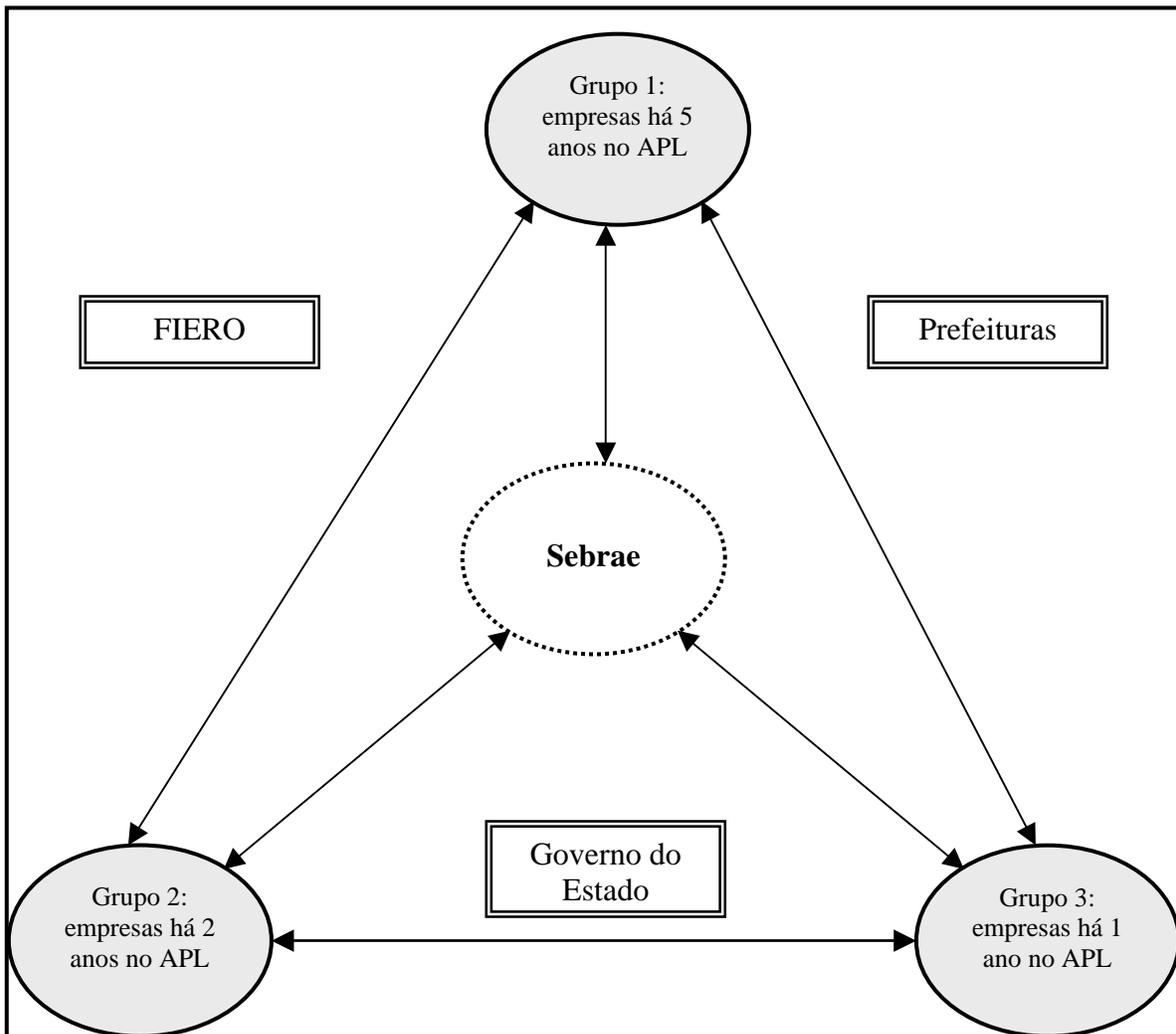
A distribuição das empresas nos referidos grupos que integram o APL de madeira e móveis pode ser visto no quadro 6.

QUADRO 6 DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NOS GRUPOS DO APL

Grupo	Cidades	Nº de empresas participantes
01	Rolim de Moura	03
	Santa Luzia	01
	Pimenta Bueno	02
	Ji-Paraná	03
02	Cacoal	05
	Pimenta Bueno	04
	Ji-Paraná	03
03	Ariquemes	15

Em função das características citadas pode-se apresentar a estrutura do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia da seguinte maneira: há um agente institucional forte que é responsável pela governança do arranjo, outros três agentes institucionais que cooperam de forma pontual quando solicitados e três grupos de micro e pequenas empresas com grau de cooperação e dinâmica de concorrência distintos que ocasionalmente se relacionam entre si. Essa estrutura pode ser visualizada na figura 7.

FIGURA 7 ESTRUTURA DO APL



Fonte: O autor

Antes de analisar as motivações que levaram cada empresário a participar do APL, procurou-se saber como cada integrante teve conhecimento do arranjo e como o processo foi iniciado. Observou-se que no início o processo foi difícil, pois havia muita desconfiança e falta de cultura cooperativa entre os empresários. Estavam interessados nos benefícios financeiros que essa união poderia proporcionar, porém, apesar do interesse nos ganhos, eles ainda se viam como concorrentes, conforme menciona esse empresário:

“Antes de começar esse processo de treinamento, a gente tinha mesmo um com o outro de concorrente mesmo, tá? (...) ficamos ali em umas 12 (empresas) naquele Programa Setorial Integrado, o PSI, e mesmo assim ficou com alguns concorrentes ali dentro ainda, tá. Que realmente queria sempre massacrar o outro, tratar como concorrente mesmo, sabe?”

Constatou-se que grande parte dos empresários (48%) teve conhecimento do projeto do APL por meio do Sebrae, que realizava palestras ou entrava em contato diretamente com o empresário para convidá-lo a integrar o arranjo. Muitos souberam do APL por meio da associação que participavam (30%). Nesse grupo estão também os primeiros integrantes que buscaram o apoio do Sebrae por meio da associação na qual já participavam para iniciar o projeto. Uma pequena parcela (22%) tomou conhecimento da existência do grupo por meio de contato com pessoas que já participavam do projeto.

Outro ponto questionado foi se os empresários possuíam conhecimento da história da formação do grupo de madeira e móveis do estado de Rondônia. A maioria (65%) tem conhecimento de como o grupo foi formado, entretanto há ainda uma parcela dos integrantes (35%) que não sabem a história da formação deste APL, principalmente os participantes que entraram mais recentemente no arranjo.

4.3 MOTIVAÇÃO PARA INTEGRAR O APL

Um dos objetivos desse estudo foi analisar as motivações dos atores econômicos a participarem do APL. Muitas foram as motivações que levaram esses empresários a participarem do APL, mas destaca-se entre elas o interesse em participar de cursos e consultorias, a necessidade de unir forças, de fazer viagens e participar de feiras além da aquisição de experiência.

Conforme observado anteriormente, o nível de escolaridade dos empresários que participam do APL é relativamente baixo e a necessidade de adquirir novos conhecimentos é um forte apelo para que façam parte do arranjo. Essa falta de

capacitação pode ser comprovada pela alta frequência (61%) dos respondentes que mencionam a capacitação e participação em cursos e consultorias como sendo a principal motivação para entrarem no projeto. Um depoimento evidencia esse fato: *“Resolvi entrar para melhorar a qualidade de produção, layout, fábrica, essas coisas... a gente tem muita dificuldade, né?”*

A união de forças para conseguirem vantagens maiores em compras e vendas foi outra motivação frequente. Alguns empresários sentiram a necessidade de se agrupar para buscar novos cursos, montar *show rooms* em conjunto, fabricar peças em parceria, comprar matéria-prima ou trocar experiências. O depoimento desses empresários ilustra este pensamento:

“Para ganhar mais força, porque as pessoas só enxergam você se você for um grupo. (...) O grupo sempre é um grupo, eles enxergam você. Hoje, no Brasil o pequeno só dá certo se for assim.”

“(...) porque a gente se unindo tem mais facilidade para trazer cursos e conseguir trazer recursos, participar de feiras e adquirir mais conhecimento.”

Outra motivação que merece destaque foi o interesse em participar de feiras. Essa vontade surgiu com a percepção dos empresários da necessidade de buscar novos mercados para seus produtos e de se manterem atualizados com relação aos novos lançamentos.

Um dos empresários mencionou que entrou no projeto para poder reestruturar a sua empresa, pois já estava pensando em fechar. Uma das consultorias das quais ele participou propôs um desafio de criação de novos produtos. Nessa consultoria ele criou uma rede com pedaços de madeira reaproveitados, sendo esse hoje o seu carro-chefe nas vendas.

Outro empresário mencionou que a sua maior motivação para integrar o projeto foi a vontade de exportar e foi com essa motivação que ele iniciou todo o projeto há cinco anos atrás.

O que pode ser percebido é que os empresários buscaram a estrutura da rede interorganizacional por constatarem a dificuldade de acesso a fontes de inovação e de aprendizagem. Esta motivação foi mencionada por vários autores (EBERS e JARILLO, 1998; TEIXEIRA e MORRISON, 2004; BALESTRIN e VARGAS, 2003) que destacam que a inexperiência em saber como buscar essas fontes e até mesmo a falta de recursos motivam os empresários a unirem forças.

4.4 VANTAGENS EM PARTICIPAR DO APL

Os entrevistados foram questionados sobre as vantagens percebidas tanto para a empresa quanto para os empresários por estarem participando do projeto. Muitas foram as vantagens para suas empresas elencadas pelos entrevistados. Dentre elas pode-se ressaltar a reestruturação das empresas por meio das consultorias realizadas e as inovações implantadas pelos empresários trazidas das feiras em que participaram e das trocas de informações com parceiros do projeto. Vale destacar que as vantagens alcançadas para o crescimento dos empresários muitas vezes se confundiam com as vantagens conseguidas para as suas empresas, porque em pequenos negócios fica difícil fazer essa separação.

Entre as mudanças realizadas nas empresas foram destacadas: a capacitação do empregado, a melhoria da qualidade produtiva, maior organização no chão de fábrica, reestruturação na administração, entre outras. Essas mudanças foram possíveis devido ao acesso que os empresários tiveram às consultorias. Elas foram de essencial importância, pois os empresários puderam obter informações as quais eles não tinham acesso, como por exemplo, formação de custos, design de móveis e técnicas de 5S.

Um fato que impediu que eles pudessem ter um aproveitamento maior dessas consultorias foi a falta de capital para ser utilizado em investimentos em suas fábricas. Os entrevistados afirmam não possuíam capital suficiente para realizarem totalmente as

mudanças propostas. Entretanto, o que puderam mudar já ajudou muito na reorganização de suas empresas, conforme pode ser percebido no depoimento:

“Me ajudou a melhorar a capacitação dos meus funcionários, a qualidade do meu produto, melhorou o acesso ao mercado, me ajudou em termos de exposição, buscar novos clientes e também melhoramos o chão de fábrica, refizemos o *layout* da empresa. O que faltou foi mais investimento, tanto na produção, até no transporte interno. Agora a gente já sabe o caminho, qual tomar, e eu vou tomar, é só melhorar a situação financeira.”

Outra vantagem foi a participação em feiras. Foi por meio dessas feiras que os empresários puderam apresentar seus produtos, conhecer as tendências em máquinas e móveis, participar de rodadas de negócios e até mesmo exportar. Mesmo os empresários que não fizeram a exposição de seus produtos, mas foram a essas feiras como visitantes, afirmam que a participação foi muito útil, pois puderam trazer novidades e se sentiram atualizados.

Muitos dos empresários que entraram recentemente no APL e ainda não participaram de cursos e de feiras, não souberam mencionar as vantagens por participarem do arranjo. Pôde-se perceber que eles estão na expectativa que algo ocorra que possa beneficiá-los.

Entretanto, os empresários da cidade de Ariquemes, último grupo a entrar no APL, citaram uma venda em conjunto que estava sendo realizada na época da coleta de dados. Eles se reuniram para participar de uma licitação para a fabricação de carteiras escolares para a prefeitura e venceram a concorrência. Esse empresário comenta:

“(…) Tem também essas carteiras que a gente conseguiu fazer em grupo, antes não conseguia, era uma briga entre nós. Nós fomos na prefeitura e ao invés de brigar entre nós, a gente uniu força contra outros grandes e vencemos a concorrência.”

Alguns empresários mencionaram também a força que as empresas adquirem por estarem juntas na hora de reivindicar algo para beneficiá-las. Um deles explicou seu argumento:

“A força do grupo é a vantagem mais importante, com certeza. Uma coisa é eu ir lá representando só a minha fabriquinha, outra é alguns empresários representando um grupo pedir apoio. A gente soma forças e se faz importantes juntos.”

Com relação às vantagens percebidas para o empresário podem-se destacar as relacionadas ao seu crescimento pessoal e a importância dos relacionamentos informais de participação no grupo. Todos os empresários do primeiro grupo, da cidade de Rolim de Moura, que iniciaram o projeto, afirmaram que a maior vantagem foi a possibilidade de estar em um grupo unido, onde todos se ajudam e se apoiam, sempre trocando informações e experiências. O orgulho que sentem nesta participação é visível em suas afirmações.

“A gente é um grupo bem unido. Estamos juntos já tem quase cinco anos e todo mundo cresceu junto aqui. Um confia no outro, um apóia o outro, quando um tem um problema, ele fala na reunião. Um dá uma dica aqui, o outro ajuda ali e todo mundo cresce.”

Outra vantagem muito citada foi o aprendizado e os conhecimentos adquiridos, pois sabem que muitas das coisas que aprenderam no APL os fizeram mudar o modo como hoje vêem a empresa. Um desses empresários citou o seu amadurecimento profissional como sendo a maior vantagem adquirida:

“Ah, eu cresci muito! Agora sei que não adianta você ficar falando em governo, falando em crise e não se mexer. Começamos a mexer desenvolvendo produto, começamos a participar em feiras, começamos a ver de perto o que está circulando no mercado, o que está acontecendo em termos de preço, de qualidade, inovação de mercado, buscamos designer, que não tinha. O empresário tem que dar o primeiro passo para isso acontecer. Ajudou muito mesmo, se fosse para eu fazer, faria tudo de novo.”

A percepção do reconhecimento de estar fazendo um bom trabalho foi uma das vantagens citadas por outro empresário. Ele menciona o fato de ter sido escolhido pelo Sebrae Nacional para dar uma entrevista na sua revista por ser um empresário que estava chamando muito a atenção por seus produtos e por seu carisma em uma feira em São Paulo. Ele mencionou esse fato com orgulho: “Faz bem ao ego”. Essa valorização tanto do empresário, como de seu produto, apresentado em uma feira internacional, mencionou o empresário, é algo que o motiva a atuar mais ativamente dentro do projeto.

O respeito do cliente e da sociedade foi outra vantagem citada por um entrevistado. De acordo com esse empresário, o fato de estar participando de um programa de aperfeiçoamento e de feiras nacionais transmite uma confiança maior a seu cliente e um respeito maior da sociedade e também de seus funcionários.

Essas vantagens mencionadas tanto para a empresa como para o empresário foram mencionados por Ebers e Jarillo (1998), Balestrin e Vargas (2003) e Teixeira e Morrison (2004), pois, para esses autores, o aprendizado mútuo, maior troca de informações e conhecimentos entre as empresas, a participação e venda em feiras, entre outros, são razões relevantes que estão direcionando cada vez mais empresários a se organizarem em redes.

Silva e Boehe (2003) constataram em sua pesquisa que a troca de informações representa um dos maiores benefícios ao integrar uma rede. Entre tais informações, podem ser mencionadas as trocas sobre oportunidades de negócio e sobre a gestão da empresa.

Entretanto, há ainda aqueles empresários que não conseguem ver vantagens nessa participação pois neste período nada relevante tinha ocorrido. Essas respostas geralmente foram dadas por empresários que ou não participam das reuniões assiduamente, ou participam, mas em seu grupo ainda não houve cursos ou viagens.

4.5 DESVANTAGENS EM PARTICIPAR DO APL

Quando se trata das desvantagens para a empresa em participar do arranjo, a maioria (79%) afirmou não existirem. Muitos reclamam da coordenação do Sebrae, mas afirmam que não chega a se uma desvantagem que afete a empresa.

Entretanto, os empresários que mencionaram desvantagens não as consideram expressivas para que os desestimulem a participar do arranjo. Um dos empresários mencionou o tempo despendido no projeto, mas ele mesmo admite que foi

um tempo investido e não desperdiçado. Outro empresário reclama do mesmo tempo despendido e fala que perdeu muitos clientes por estar tomando seu tempo com o projeto e não se dedicando mais a empresa.

A questão da falta de capital para a implantação das melhorias requeridas nas consultorias foi outro ponto mencionado como desvantagem para a organização. São empresas pequenas que não possuem muito capital para investir em melhorias, muitas delas trabalham com poucos recursos e geralmente enfrentam dificuldades até para pagamento de funcionários. Este depoimento ilustra a afirmação:

“Porque tudo tem um custo, né. Você vai implantar um 5S, vai fazer uma mudança na empresa, tudo tem custo. A empresa ficar tirando recursos do giro da empresa pra implantar, acaba sufocando, né. Por mais que venha retorno depois. Por exemplo, eu não posso hoje tirar 10 mil reais pra fazer um sistema de exaustão dentro da fábrica, que aí eu vou estar sacrificando a empresa.”

Houve outro empresário que julgou ser uma desvantagem o fato do Sebrae estar estipulando ações que são impossíveis de serem cumpridas no prazo estipulado.

Com relação às desvantagens para o empresário em estar participando do projeto, a maioria mencionou não existir (73%), mesmo entre aqueles que não viram vantagens em estar participando. A desvantagem mais mencionada foi o tempo despendido com reuniões nas quais não se decide nada. Os entrevistados se mostraram insatisfeitos com as reuniões, pois muito se discute e nada é concluído. Alguns dos entrevistados que mencionaram o fato disseram não freqüentarem mais as reuniões tão assiduamente por esse motivo. O relato desse entrevistado ilustra a afirmação:

“(…) nessas reuniões as pessoas falam demais e não se chega a lugar nenhum, ficam batendo boca por pouca coisa (...), o que realmente importa não sai do papel, eu já até parei de ir em algumas reuniões porque sei que não vai dar em nada.”

Além disso foi citado o tempo que o empresário despendeu indo atrás de projetos para o APL que no final não foram levados adiante pelo grupo. Ele menciona ter deixado até de trabalhar em tarefas importantes dentro de sua empresa para poder

elaborar o projeto para o APL. O fato de seu tempo ser desperdiçado o deixou insatisfeito.

Silva e Boehe (2003) mencionam também o tempo despendido pelos empresários, seja com reuniões ou com projetos, como uma desvantagem, e destacam que deve haver resultados tangíveis para todos os participantes na sustentação da rede para que essas desvantagens possam ser superadas.

4.6 FORMAS DE COOPERAÇÃO

Um dos objetivos principais do estudo foi a identificação e análise das formas de cooperação no APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. Nas redes interorganizacionais, a cooperação é um fator chave para que os relacionamentos entre as empresas possam ser duradouros. É por meio da cooperação que as empresas encontram vantagens competitivas que as motivam a mudar seu comportamento, passando a se relacionar com empresas que, até então, eram vistas como concorrentes.

As formas de cooperação foram analisadas neste estudo tanto sob a perspectiva do empresário, como ele coopera com os outros agentes econômicos, quanto sob a perspectiva do principal agente institucional do projeto – o Sebrae.

Várias formas de cooperação foram mencionadas pelos entrevistados e dentre elas podem ser citadas: as consultorias que eram realizadas em conjunto, a utilização de equipamentos em comum, a possibilidade de haver funcionários intercambiados ou treinados juntos, a possibilidade de aceitarem encomendas em conjunto, a cooperação em participação em feiras, formas de negociações entre os integrantes do projeto, entre outras.

De um modo geral pôde-se perceber que laços de cooperação que envolvem o grupo mais antigo, que é o grupo que iniciou o projeto na cidade de Rolim de Moura, são muito mais fortes quando comparados com os outros dois grupos. Os empresários deste grupo atribuem a maior confiança ao tempo que já estão juntos no projeto. De acordo com Ring e Van de Ven (1992) e Gulatti (1995), quando as relações entre as empresas se repetem, há uma tendência no aumento no grau de confiança entre elas.

Mas, segundo os entrevistados, não é só isso que garante essa cooperação, pois muito do sucesso que já obtiveram no projeto veio em função da predisposição desde o início de cooperarem uns com os outros. A evidência é que, grupos como o de Ji-Paraná, que entraram na mesma etapa do projeto, mas que não deram continuidade, justamente pela falta de cooperação entre os seus integrantes.

Com relação às consultorias realizadas em parceria, é esse grupo mais antigo que mais tem informações sobre o assunto. Este foi o grupo que teve maior número de consultorias, porque tiveram uma atitude pró-ativa, argumentando sempre com o Sebrae que eles queriam decidir qual consultor deveria ser contratado para realizar os cursos e treinamentos, conforme explicou um dos integrantes desse grupo:

“A gente tem uma autonomia em contratar esses consultores, a gente decide o que a gente necessita, qual a necessidade nossa, vamos discutir na associação. Quando nós do grupo descobrimos a nossa necessidade, aí nós vamos propor para eles – a gente precisa de um treinamento nessa área aqui – o Sebrae tem uma capacidade de descobrir essas pessoas com mais facilidade do que a gente. Então eles passam o perfil dessas empresas pra gente e entre elas a gente vai decidir qual a melhor. Entre elas, a gente tem uma autonomia para decidir quem vai prestar o serviço pra gente, não é eles que decide, não.”

Já nos grupos mais recentes que só foram iniciados a partir da criação do APL, não houve muitas consultorias. As poucas que houveram não foram concluídas e ocorreram nas cidades de Cacoal e Pimenta Bueno. Em Ji-Paraná, as empresas que entraram no início do APL até agora não tiveram esses cursos e em Ariquemes, onde se encontra o grupo mais recente, está em andamento a primeira consultoria que é em 5S.

Os empresários de Ariquemes estão bastante relutantes em colocar em prática o que estão aprendendo nessa consultoria de 5S. Afirmam serem muito além da sua realidade todas as mudanças propostas. Eles entendem a necessidade de mudanças, entretanto pensam haver muitas coisas mais urgentes a serem realizadas, como por exemplo, o aumento de vendas.

Muitos dos empresários do grupo intermediário dizem ser a falta de união e de articulação entre eles as responsáveis pelos cursos não estarem ocorrendo. Outro ponto considerado foi o de que as poucas consultorias que tiveram, foram escolhidas pelo próprio Sebrae e que não houve entre eles qualquer iniciativa na escolha dos consultores.

Com relação à utilização de equipamentos em comum, pôde-se perceber que muitos são os projetos para a compra de máquinas em conjunto e posterior utilização pelo grupo. Todas as associações criadas se iniciam com esse projeto, porém, sempre existem obstáculos para que isso não se efetive. Alguns empresários atribuem essa dificuldade à crise econômica e ao medo de assumir uma conta tão alta em um investimento que não será só dele. Outros demonstram que as diferenças de pensamento ou de cultura dos empresários são as barreiras que impossibilitam essa cooperação. O depoimento de um empresário, integrante do grupo mais antigo, permite entender essa dificuldade:

“Estamos começando a trabalhar com a idéia de fazermos compra em conjunto e até mesmo, se for para ter, vendas em conjunto. Você tem que trabalhar o grupo, não é tão fácil assim. Existe um treinamento pra isso, não é assim de uma hora pra outra – vamos comprar tudo junto – não é assim tão fácil. A gente pensava que era, mas não é não.”

A prática mais freqüente com relação a utilização de equipamentos em conjunto é o empréstimo de maquinário, matéria-prima e ferramentas entre os empresários. Essa prática é bem difundida e eles acreditam não haver problemas em realizá-la. A confiança está presente e, com ela, os benefícios, pois geralmente essa prática ocorre em momentos de necessidade e também de falta de capital.

Existem também, de forma pontual, pequenas compras de matéria-prima realizadas em conjunto. Na cidade de Pimenta Bueno (onde há dois integrantes do grupo antigo que agora montaram a sua associação), foi constatada a prática de compra de matéria-prima para acabamento em conjunto. Este fato ocorreu devido ao incentivo do empresário que integra tanto a associação de Rolim de Moura, que está há mais tempo no projeto, quanto a de Pimenta Bueno. Ele compra essa matéria-prima em seu nome para todos que precisam, pois assim o custo do produto se reduz. Tudo é realizado em base estrita de confiança, já que não há contratos ou promissórias neste acordo, conforme pode ser percebido no depoimento:

“A gente às vezes compra produtos de acabamento direto da fábrica no nome de um dos integrantes. Ele tem mais acesso e acaba saindo mais barato também. Nunca deu problema, todo mundo vai lá e paga ele direitinho. Comprando direto da fábrica o custo reduz bastante.”

Na cidade de Cacoal também há algumas compras realizadas em conjunto, mas o nível de confiança é menor. São apenas cargas de madeiras fretadas em conjunto para aproveitamento de frete, mas as duplicatas vêm em nome de cada um, sendo garantido que não haverá prejuízo na hora do pagamento, segundo explicou um dos entrevistados:

“Às vezes a gente compra, assim, um está indo para Ji-Paraná ou Rolim de Moura, aí um liga pro outro até para fechar uma carga e traz para todo mundo. A duplicata vem separada uma para cada, não tem perigo.”

Apesar do grupo de Ariquemes ser bem recente, já foi observado a prática dessas compras em conjunto, conforme relato de um entrevistado:

“A gente já fez compras juntos, mas foi por nós mesmos, né? A gente reuniu um grupo mais ou menos de 5 pessoas, junta todos os pedidos e compra no nome de cada empresa. Aí cada mês uma empresa compra. É na base da confiança, quando os produtos chegam, a gente recolhe o dinheiro, faz o depósito...”

Grande parte dos empresários envolvidos com o arranjo mencionou que a ação de vendas em conjunto seria uma oportunidade boa para que todos pudessem se beneficiar e crescer juntos. Eles encontram dificuldades de vender para grandes

centros porque geralmente as encomendas são de um grande número de peças e como suas empresas são pequenas não têm capacidade de produzir grandes quantidades em pouco tempo. Cada empresa, então, produziria uma parte da encomenda. Entretanto, eles não conseguem colocar essa ação em prática devido às dificuldades de padronização dos produtos. O depoimento desse empresário explica esse argumento:

“(...) E nem vender junto não é fácil também. Porque para fazer uma venda em conjunto tem que adequar as qualidades, custo, às vezes uma empresa tem o custo diferente da outra. Tem que trabalhar isso daí, como é que você vai descobrir esse custo.”

O único caso de vendas em conjunto, realizado de forma sistemática, foi o das empresas da cidade de Ariquemes, onde os laços de cooperação dentro do projeto começaram há menos de um ano. Apesar de se verem como concorrentes, eles aceitaram a proposta do Sebrae de se unirem para uma grande encomenda de carteiras escolares, pois era vantajoso financeiramente. Desta forma, foi o incentivo de um agente externo que promoveu a ação que era desejada, porém temida por todos. As dificuldades com a padronização do produto foram atenuadas com um modelo padrão estipulado por um dos empresários e enviado a todos que participaram da encomenda.

Apesar de estarem enfrentando algumas dificuldades, eles se mostram bastante animados com a possibilidade de aumentarem suas vendas e se tornarem mais competitivos. Esses empresários ainda não possuem laços fortes de confiança, ainda está presente a desconfiança e o medo de que o outro não entregue sua parte das encomendas da forma correta. Entretanto, o processo está sendo vantajoso, por isso eles procuram cooperar em tudo que necessitam para que a encomenda seja entregue no prazo e com a qualidade esperada. Silva e Boehe (2003) mencionam que o empresário busca o seu ganho monetário ao integrar uma rede interorganizacional, e é buscando esse ganho, primeiramente, que a cooperação está sendo fomentada no grupo de Ariquemes. O depoimento desse empresário ilustra como o processo vem ocorrendo:

“A gente fiscaliza o serviço um do outro. Alguma coisa que não tá certo a gente já corrige. A gente faz um modelo da peça e leva uma amostra para todos que irão produzir. Começamos agora. Mas parece que vai dar certo. Hoje a gente compra junto e estamos fazendo vendas juntos.”

O motivo alegado pelo grupo mais antigo no APL, o da cidade de Rolim de Moura, para não estar realizando encomendas em conjunto foi um fato ocorrido no passado que minou a confiança do grupo em realizar tal projeto. Uma das ações propostas para ser realizada dentro do arranjo era uma central de compras e um *show room* em São Paulo, para onde eles mandariam seus produtos sem a necessidade de intermediários na realização das vendas.

Dois dos empresários foram à São Paulo realizar uma prospecção de mercado e, se desse tudo certo, já locaria o galpão onde ficaria o *show room*. Entretanto, um dos empresários pegou uma grande encomenda de camas com uma grande rede de lojas de móveis durante a viagem e não mencionou o fato aos membros do grupo. O que ocorreu é que ele assumiu uma grande dívida para produzir a encomenda, porém não conseguiu concluir dentro do prazo estipulado e desapareceu de sua cidade, deixando muitas dívidas. O coordenador do Sebrae relatou o fato:

“Só que de qualquer jeito, ele nunca abriu isso para ninguém, nem com os caras do grupo. Eles dizem agora depois do fato consumado que foi uma coisa que surgiu lá, quando ele estava lá durante aquelas duas semanas (em São Paulo). O normal seria ele chegar e falar ‘você faz a cabeceira, você faz isso, ele aquilo’, para não perder a venda, e todos ganhariam. (...) Então isso minou a confiança do grupo.”

Gulati (1995) menciona que a tendência é que, conforme as interações entre as empresas vão se repetindo com sucesso, a confiança tende a aumentar. No caso do grupo mais antigo, eles vinham de um processo crescente de aumento da confiança nos parceiros, entretanto, como uma das interações entre eles não foi bem sucedida, eles retrocederam e não continuaram com o projeto, que seria essa central de compras em São Paulo.

Outros fatores que influenciaram no fracasso do projeto foram mencionados pelos entrevistados. Um deles é que no projeto havia empresários do grupo mais antigo, da cidade de Rolim de Moura e de Ji-Paraná, e do grupo intermediário, da

cidade de Cacoal. Esses últimos não possuem o mesmo entendimento e confiança que os empresários do grupo antigo possuem e, por estarem em cidades diferentes, as reuniões não puderam ser realizadas com a frequência necessária. O segundo fator mencionado foi o fato do Sebrae não ter dado suporte e articulação nessa ação. O objetivo era que os empresários deveriam planejar e implementar o projeto, mas eles não conseguiram realizar um planejamento estratégico eficiente para colocar a ação em prática.

Com relação a funcionários intercambiados ou treinados em conjunto, todos foram unânimes ao afirmar que essa prática não está sendo utilizada. Não há a confiança entre eles para o envio de seus funcionários para treinar funcionários de outros empresários. Mesmo no grupo que se considera coeso essa prática não é admitida. Eles têm muito medo de que seus funcionários saiam de suas fábricas e levem para outra fábrica as técnicas que aprenderam lá. A solução que consideram viável seria os cursos oferecidos pelo Sebrae para os funcionários como pode ser percebido em um dos depoimentos:

“Não tem como meu funcionário treinar o funcionário de outra firma, ou ir lá e ajudar. Cada empresário trabalha num sistema, né? Não dá! A gente tá brigando para que o Senai ofereça cursos de aperfeiçoamento na nossa área, aí sim, esse seria o correto. Vamos ver se agente consegue.”

Observou-se também pelos depoimentos que os empresários cooperam sempre quando participam de feiras expositoras de móveis. Todos que já participaram dessas feiras, sejam como expositores ou mesmo como visitantes, mencionaram algum grau de cooperação entre eles. O lado financeiro é o principal motivo para que essa cooperação ocorra pois, mesmo com a ajuda financeira que o Sebrae disponibiliza para essas viagens, há uma parte que os empresários deve pagar. Todos mencionam ratearem as despesas e dividirem os carros para a viagem. O grupo mais antigo, da cidade de Rolim de Moura, apresenta laços cooperativos mais estreitos, pois se organizam para buscar apoio junto a agentes institucionais, tais como prefeitura e governo estadual. O depoimento de um empresário destaca essa cooperação:

“A gente batalha, a gente tem um parceiro nosso forte que é o governo do estado. Então como a gente tá em um grupo forte, que tem representatividade, o governo do estado sempre tem ajudado nós. (...) Então a gente busca sempre em grupo, né. Não vai uma pessoa sozinha, sempre vai um grupo nosso que busca esses parceiros, prefeitura e governo do estado para ser parceiro nosso e arrecadar esse dinheiro pra gente poder fazer essas viagens.”

O que pode ser percebido é que, mesmo nos grupos com laços de cooperação menos freqüentes, os empresários se tornam mais propensos a cooperarem e a dividirem tarefas entre si quando participam de feiras. Há uma união maior entre os grupos de cidades distintas, pois nesse momento se tornam um só grupo, já que irão viajar juntos. Entretanto, no que tange a arrecadação de verbas para a realização das viagens, pôde ser constatado que o grupo de Rolim de Moura tem que buscar recursos para o transporte de peças e para outras despesas sozinho. Ao serem questionados do motivo para que isso ocorra, os outros grupos alegaram que eles são mais organizados e já sabem com quem falar para receberem a ajuda financeira. Entretanto, o que foi percebido é que os empresários do grupo mais antigo estão mais dispostos a investirem uma parte maior de seu tempo para buscar esses recursos. Uma explicação para este fato é que grande parte dos empresários que expõe seus produtos nessas feiras se encontra no grupo mais antigo.

Um ponto a ser destacado é a relevância que os empresários dão ao fato de estarem em um grupo quando necessitam de suporte ou apoio em algum de seus projetos. Silva e Boehe (2003) mencionam que, para os empresários, pertencer a um grupo com o mesmo perfil e os mesmos tipos de problemas pode dar mais segurança, principalmente em regiões menos desenvolvidas, como é o caso de Rondônia. Os autores afirmam que é a identificação mútua que concede a eles, além de segurança emocional, outras vantagens, como trocar informações ou realizar negócios em conjunto.

Outro aspecto de cooperação que se buscou identificar no arranjo produtivo local de madeira e móveis foi a freqüência das negociações entre os participantes. Como já foi mencionado anteriormente, uma das características desse arranjo, é que as empresas não formam elos de uma mesma cadeia produtiva, ou seja, não há

madeireiras que forneçam matéria-prima para as fábricas de móveis. Devido a essa característica não são freqüentes as negociações entre os participantes do APL, o que existe são empréstimos de matéria-prima e pequenos equipamentos, que são realizados somente com base na confiança. Vendas de produtos não são freqüentes entre os empresários desse arranjo.

As trocas de informações entre as empresas participantes ocorrem em diferentes intensidades nos três grupos que constituem o APL. Quanto maiores forem os laços sociais entre os empresários, maior é o fluxo de informação entre eles. Lopes e Baldi (2005) afirmam que os laços sociais facilitam o fluxo de informações entre atores organizacionais nas trocas de mercado. Ahuja (2000) menciona que um dos benefícios encontrados em elos colaborativos interorganizacionais é que tais elos podem melhorar o acesso para a disseminação de conhecimento, servindo como condutores de informação por meio de novas técnicas, novos *insights* para problemas, ou aproximação com outras empresas.

No grupo mais antigo, da cidade de Rolim de Moura, a troca de informações e de ajuda entre os empresários é intensa. Eles fazem parte de uma associação forte, onde os laços de confiança são estreitos. Há troca de informações sobre sistema de trabalho, dicas de aperfeiçoamento entre os empresários, formas de resolver problemas de produção. Essa cooperação e ausência de concorrência ocorrem porque essas empresas atuam em mercados distintos o que garante maior liberdade aos empresários para comentar sobre os assuntos de suas empresas e pedir ajuda sempre que necessário. Os depoimentos desses entrevistados relatam a dinâmica desse grupo:

“O que não existe realmente entre nós é concorrência, nesses poucos que ficaram no grupo não existe concorrência mais não. O mercado é bem diferente. Daqui de Rolim, um está no ramo de madeira, que vende pra fora, o outro tá vendendo só aqui no estado, eu to terceirizando. Então não tem nem como ser concorrente do outro. Ali em Santa Luzia o menino mexe com cabo de ferramenta, exporta um pouco e mexe também com movezinhos pequenos, desmontáveis. Os únicos que poderiam ser concorrentes são de Pimenta, mas são dois irmãos, porque os dois estão realmente no mesmo ramo.”

“A gente ta sempre ajudando o outro no que precisar. Nas reuniões da associação a gente fica sabendo o que o outro precisa e estuda a melhor

maneira de ajudar. A gente vai atrás mesmo. O que está acontecendo comigo, pode ser que o outro já passou e pode me dar uma idéia, isso é muito bom.”

Já no grupo intermediário, dos empresários das cidades de Cacoal, Pimenta Bueno e Ji-Paraná, a troca de informações é menos intensa. As informações trocadas são mais superficiais, pois os empresários temem revelar problemas ou técnicas de suas empresas para os demais participantes do arranjo, conforme pode ser percebido no depoimento desse empresário:

“(…) nas reuniões é falado qual a dificuldade de cada um, o que um que já tem experiência nessa área pode contribuir com o outro. Lógico que não deixam de ser concorrentes, mas coisas simples que muitas vezes o outro não sabia e faz uma grande diferença.”

O grupo mais recente no APL, da cidade de Ariquemes, ainda não costuma trocar informações sobre suas empresas. Quando estas ocorrem são apenas entre os empresários que já mantêm laços de amizade antigos. Apesar de se mostrarem arredios com relação à troca de informações, os participantes desse arranjo já se reuniram para reivindicar junto à prefeitura melhorias no pólo moveleiro e, como obtiveram sucesso em suas reivindicações, se mostraram bastante animados na busca de maior integração do grupo. Um dos empresários explicou como isso ocorreu:

“A gente se reuniu com a prefeitura para cascalhar as ruas do pólo moveleiro que estava sem condições até de passar carro pequeno. Deu certo porque a gente estava em grupo. Se eu fosse lá sozinho pedir não ia dar em nada, mas a gente foi nuns 10, eles ouviram a gente.”

4.7 FORMAS DE GOVERNANÇA

Esse estudo teve como um de seus objetivos principais a análise das formas de governança encontradas no APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. Como já mencionado no referencial teórico, não há possibilidade de haver um relacionamento interorganizacional sem estar presente algum tipo de governança. Lastres e Cassiolato (2005) mencionam que, quando se trata especificamente de APL,

o termo se refere tanto aos diferentes modos de participação, intervenção e coordenação encontrados nos processos de decisão, dos diferentes agentes envolvidos – estado, ONGs, empresas, etc.; as diversas atividades inseridas no APL, como também ao processo de geração, disseminação e utilização do conhecimento.

No caso específico desse APL, a instituição responsável pela coordenação do arranjo é o Sebrae. Os coordenadores da instituição responsáveis pelo APL têm mudado a forma de coordenação do grupo. A princípio, o coordenador do APL mantinha uma relação paternalista com os participantes e apesar de residir em Porto Velho o coordenador estava sempre presente em Rolim de Moura vivenciando todas as dificuldades dos empresários e auxiliando no que fosse necessário. Entretanto, a metodologia utilizada na condução de APLs mudou. O que a nova metodologia sugere é que se deve deixar os empresários buscarem mais seus projetos para que novas lideranças surjam e possam assumir a coordenação do arranjo. O Sebrae recomenda que a governança deve ser realizada pelos agentes que integram o APL, entretanto, caso eles não tenham ainda uma estrutura, o Sebrae assume temporariamente essa coordenação. A mudança na metodologia de governança do APL coincidiu com a mudança na coordenação do arranjo, antes realizada pelo coordenador João Machado, o que deixou os empresários um pouco “órfãos”, pois já não tinham aquela figura paternalista e sempre disposta a ajudá-los.

Os empresários foram questionados sobre a frequência das reuniões dos participantes do APL. Eles demonstraram não ter uma rotina com relação a essas reuniões. Em todas as cidades, com exceção de Ji-Paraná, já existe uma associação de moveleiros e são eles que se reúnem com maior frequência. Reuniões com os participantes de todas as cidades são difíceis de serem organizadas por causa da distância e da dificuldade de reunir todos os empresários e devido a isso, elas são esporádicas. As reuniões do APL passam a ser mais frequente próximo a datas de feiras que eles participam, pois há mais detalhes a serem acertados, e mesmo assim, só participam das reuniões os empresários que vão à essas feiras. Nunca houve uma reunião que estivesse presente todos os participantes do arranjo.

Ao serem questionados se a frequência com que as reuniões aconteciam era suficiente, a maioria dos entrevistados (40%) mencionou que deveria haver reuniões com maior frequência para que pudessem implementar o grande número de ações planejadas do projeto para cada ano, conforme pode ser visto no depoimento do empresário:

“Não, seria necessário mais reuniões, com mais frequência, sabe? Têm muitas ações traçadas para esse ano, fica difícil se a gente não se reúne sempre para ver como vai fazer. A gente sempre fica no vermelho nessas ações, nunca dá para fazer tudo.”

No entanto alguns respondentes (20%) participantes da cidade de Ariquemes não souberam sequer responder se a quantidade de reuniões era suficiente ou não, o que leva a inferir a falta de participação e comprometimento com as ações do projeto nessa cidade.

Os empresários que mencionaram ser suficiente a frequência das reuniões (20%) fazem parte do grupo da cidade de Rolim de Moura, que possui uma associação forte e que se reúnem quinzenalmente para discutir assuntos do APL e, quando necessitam, solicitam a presença do coordenador do Sebrae para auxiliá-los.

Ao avaliar a coordenação do APL de madeira e móveis, da qual o Sebrae é responsável, a maioria dos empresários (44%) demonstrou algum grau de insatisfação. Como mencionado anteriormente, a mudança na metodologia de governança de APLs e a troca de coordenador do projeto gerou insatisfação entre os empresários, principalmente entre os do grupo mais antigo no projeto. São eles que estão mais envolvidos com as ações e que estiveram mais próximos do antigo coordenador do projeto.

O principal motivo de insatisfação dos empresários é justamente com a troca de coordenadores. Segundo eles, o antigo coordenador mantinha um relacionamento mais estreito com os empresários, estando sempre presente, sabia dos problemas que ocorriam nas fábricas, conhecia a realidade dos moveleiros. Um dos seus depoimentos evidencia esse fato:

“Na época em que o João Machado coordenava mais de perto o arranjo, o grupo agia mais. Ele tomava a frente de tudo e as coisas aconteciam. Agora está tudo meio parado, tudo muito solto.”

Por sua vez, o antigo coordenador do APL, o Sr. João Machado menciona não ser a troca de coordenação responsável pelos problemas de governança do APL, mas sim uma mudança de metodologia, na qual os empresários devem contribuir com 50% dos recursos despendidos e que devem ser mais auto-suficientes ao buscarem as melhorias para o grupo, conforme ele explica nesse depoimento:

“(…) então durante cinco anos eu fiquei querendo enfiar goela abaixo dos caras para fazer e tal, vamos, vamos, e nós cansamos disso. Então esses novos e mesmo os antigos (empresários) vão ter agora que procurar o Sebrae para dizer o que querem e nós vamos estar dispostos, desde que eles queiram. Então se eles não tiverem essa postura de vir nos procurar, de ter a iniciativa, de ter mais uma contribuição financeira, a gente não vai ficar implorando para eles fazerem treinamento, nós não vamos mais fazer isso, não. E eles têm que ter em mente o seguinte, que quem resolve o problema deles são eles, os parceiros só ajudam. O paternalismo não vai ajuda-los, eles ficam eternamente dependentes.”

Entretanto, o próprio coordenador admite que o APL foi conduzido de forma muito solta durante o ano passado. Ele esclarece que não há a necessidade de ser paternalista para realizar uma coordenação eficiente. Porém, precisa haver um controle das informações e uma vivência da realidade dos empresários. Ele destaca esses pontos em seu depoimento:

“A gente está muito distante deles, esse ano a gente ficou muito distante, poucas visitas, muitos telefonemas para cobrar os caras e não é isso, isso não resolve. (...) Todo mês eu acho que você tem que ir, (...). Fazer reunião, visitar mesmo, ouvir os caras, ouvir o consultor, fazer um relatório, dar feedback para eles depois, eu sempre fiz isso. Então esse ano a gente não fez isso, falhamos muito nessa questão. (...) Eu acho que daqui da sede por telefone você não gerencia um projeto assim.”

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) citam a macrocultura como um dos quatro mecanismos sociais para a governança de redes. Para fomentar a criação de uma consciência coletiva, os autores mencionam os eventos sociais como lugares propícios para a difusão de normas e valores comuns. O antigo coordenador do Sebrae afirma que esses eventos sociais, tais como churrascos e jantares, são fundamentais para

uma proximidade maior entre os empresários e também desses com os coordenadores, pois eles passam a dividir os problemas e adquirem maior confiança no coordenador.

A questão da porcentagem a ser financiada pelos empresários ter aumentado também tem aumentado as queixas, pois eles alegam que os recursos financeiros enviados ao Sebrae para ser colocado nas ações está sendo gasto de maneira diferente do que foi proposto. Como muitos dos empresários que participam ativamente são oriundos do PSI (Programa Setorial Integrado), eles sempre comparam as formas de governança do PSI e do APL. Um dos empresários mencionou que parte da verba enviada pela APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos) foi devolvida à agência por falta de investimento em ações. Eles temem que o mesmo ocorra no APL.

Outra reclamação freqüente é com relação à lentidão nos projetos do APL. Alguns empresários demonstraram insatisfação com a coordenação de ações que ficaram sob a responsabilidade do Sebrae, conforme explica um deles no seu depoimento:

“Eu acho que a coordenação do Sebrae está muito parada, eu acho que eles deveriam por mais ação em cima. Nós iniciamos um trabalho de economizar energia nas empresas e o trabalho ficou parado, tá parado faz tempo, porque aquele cara (o consultor) se machucou e tá parado o trabalho. Então o Sebrae deveria ter substituído ele por outro, por alguém que fizesse. Porque a gente não tem muito acesso ao Sebrae para saber como tá andando isso aí. A gente devia ter acesso ao Sebrae, nós não temos.”

Houve também um fato ocorrido durante o processo de coleta de dados da pesquisa, que deixou os empresários descontentes com a coordenação do arranjo. Uma das ações que estava proposta para esse ano era a contratação de um designer para ajudar os empresários a criarem móveis mais atraentes para a feira na qual eles iriam expor - a FENAVEM em São Paulo. Como um dos empresários mais participativos do APL está fazendo um curso de design de móveis, ele propôs ao grupo a contratação de duas colegas de curso que estavam dispostas a ajudá-los. Ele mesmo auxiliaria dando opiniões, já que está no projeto há muito tempo e conhece a necessidade do grupo e poderia também assessorar dando dicas de matéria-prima

mais fácil de encontrar. Entretanto, o Sebrae vetou os nomes sugeridos e contratou uma designer escolhida pela instituição. Os empresários argumentam que ela nada fez para ajudá-los, pois não possuía experiência com móveis de madeira, conforme pode ser visto nesses depoimentos:

“A designer lá de Porto Velho desenvolveu uns produtos que não foram vendidos. Ela não tem noção de uma realidade de mercado de madeira, é outra, é diferente. O perfil do consumidor é diferente. Foi escolhida sem a gente saber quem era. Arrumaram ela um mês antes da feira, ela visitou todo mundo, mas não deu tempo de fazer nada, nem acompanhou a produção.”

“Acho que o Sebrae tem que contratar as pessoas capacitadas e as pessoas que nós indicarmos para realizar as consultorias. O design, principalmente, é algo muito complicado, tem que ter um conhecimento muito grande de mercado interno, mercado externo, do que está girando, o que pode girar daqui a seis meses, por exemplo.”

Os empresários argumentam que, como aumentou a porcentagem que eles têm que financiar nos projetos, eles têm que ter mais autonomia para escolherem os consultores e o quanto será gasto em cada ação, conforme se manifestou um empresário:

“(…) Aí nós sugerimos uma porque a gente conhecia. Aí o Sebrae veio com outro nome. Quem era? A gente não conhece, não sabe que é. Ela chegou aqui e disse: ‘Olha, eu acho que o seu móvel está bom. Olha, você desenha muito bem’. E ela não colocou nada na feira pra mostrar pra nós, e foi dez, acho que doze mil reais. (...) Elas (designers sugeridas pelos empresários) iam dar um suporte para nós lá na feira, elas queriam se aparecer, não tavam a fim do dinheiro, elas estavam querendo mostrar o nome delas, fazer alguma coisa. Tipo assim, foi passado um negócio de cumpadi.”

A falta de apoio oferecida pelo Sebrae no processo de exportação dos produtos foi mencionada como um problema por um empresário. Como o Sebrae é um órgão de auxílio às micro e pequenas empresas, o empresário acredita que teria os meios de os auxiliarem no financiamento e no crédito, ou mesmo na interface junto a instituições de crédito, já que o pequeno empresário tem muita dificuldade em conseguir capital. O depoimento de um empresário destaca esse problema:

“Se funcionasse o arranjo e o Sebrae tivesse dado o apoio que ele tem tudo para dar, profissionais, dinheiro, conhecimento, tem tudo, tem até a forma de avalizar e apoiar (...). Se eles apoiarem o arranjo, daqui a dois anos isso aqui está um eldorado, (...) é o que eu falei, treinamos, treinamos, fizemos chão de fábrica, 5S, gestão ambiental, treinamento na gestão da empresa, treinamento de funcionários, preparou a empresa para fazer um produto bem feito com qualidade, com quantidade normal e chega na hora de colher isso, não tem aquele apoio, faz tudo e na hora de fechar o negócio, de ganhar dinheiro, não acontece.”

No entanto, muitos empresários (36%) mencionaram estar satisfeitos com a coordenação do projeto. Participantes do grupo intermediário que são os empresários das cidades de Cacoal, Pimenta Bueno e Ji-Paraná afirmaram que a coordenação do Sebrae tem sido positiva, pois eles tentam incentiva-los a participar mais efetivamente do arranjo e admitem que os problemas existentes são decorrentes da falta de empenho dos próprios empresários. Uma possibilidade de melhorar o projeto, segundo sugestão de alguns entrevistados, seria a presença de um coordenador em cada cidade para acompanhar as necessidades de cada grupo, pois a distância é um fator que desestimula uma maior participação.

Os empresários afirmam que essa seria a melhor maneira de obter sucesso no projeto, pois a coordenação estaria vivenciando os problemas por quais eles passam e os entenderiam melhor. Este argumento é reforçado por empresários da cidade de Ariquemes que afirmaram estar satisfeitos com a coordenação do Sebrae depois que passaram a ter um coordenador em sua cidade:

“O Sebrae estava devedor, porque antes quem mexia com esse setor nosso aqui era a Roberta (atual coordenadora do APL). Ela não sabe nada sobre os nossos problemas aqui. Agora as coisas mudaram muito depois que o Lucimar passou a coordenar essa parte. Ele é um cara batalhador, que corre atrás. Se eu tenho dificuldades para falar com alguém, eu falo com Lucimar e ele vai junto com a gente. Na verdade, começou a andar depois que o Lucimar entrou mesmo. O problema da Roberta é que ela estava em Porto Velho e quem está lá não sabe dos problemas aqui de Ariquemes, não.”

Como enfatizou um dos coordenadores do Sebrae, a questão não é ser paternalista e nem negar aos empresários o poder de decidirem o que desejam, mas o conhecimento da realidade das empresas de cada cidade, pois cada uma delas possui sua própria dinâmica:

“O elo de confiança é fundamental. (...) O que se tem que ter cuidado é de não misturar as coisas, não deixar que descambe para o paternalismo. Você tem que ter um pé fora, como o cara do Sebrae, o gestor do projeto, o corretor de rumos, mas também um pé dentro para entender o linguajar do cara, o problema do cara, o relacionamento dele com os outros.”

Outros aspectos relacionados a governança também foram observados nos depoimentos dos empresários. Um deles diz respeito a não interferência do Sebrae na forma como os empresários conduzem suas empresas gestão. Com a realização das consultorias, são sugeridas práticas que venham a auxiliar na administração, na organização do chão-de-fábrica e em outras áreas, mas as mudanças não são impostas pelo Sebrae. Os entrevistados foram questionados também sobre a existência de lideranças entre as empresas participantes do arranjo, pois são esses líderes que motivam e fazem o elo de ligação entre as empresas e seus parceiros além de assumirem a governança do APL quando acaba o programa de coordenação institucional.

Na cidade de Pimenta Bueno, um empresário assume essa liderança, conforme foi mencionado por todos os participantes desse APL. Esse empresário também integra o grupo antigo da cidade de Rolim de Moura, e tenta integrar mais os participantes das duas cidades. Foi ele quem fundou a associação em sua cidade e convidou empresários para participar do arranjo. Em Ji-Paraná, os entrevistados mencionaram haver um participante do APL que exercia essa liderança local, porém o próprio empresário mencionou não estar mais fazendo esse papel de líder, pois não encontrou respaldo nos outros participantes para continuar no grupo, como pode ser visto em seu depoimento:

“Fui eu que puxou quase todo mundo daqui para dentro do grupo, mas tô desanimado! Fica todo mundo esperando acontecer um milagre e não corre atrás de nada. Agora estou participando junto com o pessoal de Rolim de Moura.”

Há também a liderança de uma cidade em relação às demais. O grupo da cidade de Rolim de Moura, por ser o mais antigo dentro do projeto e possuir uma interação maior entre seus membros, geralmente coordena as ações que são propostas e buscam parceiros para apoiá-los. O coordenador do Sebrae considera de extrema

importância essa interação entre as cidades e já estimulou esses empresários a liderarem o arranjo e de incentivarem os empresários das outras cidades mais próximos a participarem efetivamente das ações do projeto e, dessa forma, formarem um grupo maior. Entretanto sempre é mencionada que a distância é uma barreira para a comunicação e interação dos grupos.

Foi constatado que, com exceção das mencionadas, na maioria das cidades não existe uma liderança local e, com isso, tende a ser mais difícil esses grupos se tornarem independentes no que tange à coordenação do APL. Verificou-se que, mesmo que existam lideranças locais elas ainda são incipientes no que se refere a tomada de decisões sem a ajuda dos coordenadores do Sebrae.

4.8 NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO

Um dos objetivos desse estudo foi analisar o nível de formalização das relações entre os agentes econômicos do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. De uma forma geral, observou-se que o relacionamento entre as empresas do arranjo é informal, pois a utilização de contratos e papéis é praticamente inexistente e que, de forma geral, o elo de confiança é o elemento propulsor do relacionamento entre os participantes. Lopes e Baldi (2005) afirmam que a confiança entre os parceiros gerada pelos laços sociais reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados.

Como já mencionado anteriormente, pode-se verificar que as relações se restringem às trocas de matéria-prima que ocorrem somente entre empresários que possuem um relacionamento de confiança. A não utilização de contratos ou qualquer tipo de garantia formal nessas trocas ocorrem, pois segundo os respondentes é menos burocrático e mais rápido, já que se trata de um processo sem grandes riscos, como pode ser confirmado com esses depoimentos:

“São coisas pequenas e a gente só faz com pessoas que a gente conhece, né. O cara não vai emprestar o maquinário assim, para alguém em quem não confia.”

“É mais rápido e quando se precisa, se o colega tem a matéria-prima empresta e resolve o problema.”

“São sempre negócios pequenos, nunca deu problema em ser desse jeito. A gente também escolhe as pessoas certas para fazer, né.”

Geralmente há um estatuto de condutas que visa mostrar como os integrantes de APLs devem agir dentro de um arranjo. Esse tipo de documento é redigido para servir como um guia mostrando a todos o que é permitido e o que é proibido dentro do grupo. Porém, dentro do arranjo em questão não há esse tipo de documento.

Entretanto, foi constatado que há acordos de conduta criados informalmente entre os empresários para delinear como os participantes devem agir dentro do projeto. Foi possível constatar a criação de algum tipo de acordo de conduta tanto no grupo antigo como no grupo intermediário.

Algumas regras também foram estabelecidas. O grupo que mais antigo do projeto estabeleceu, por exemplo, que a empresa somente será aceita no grupo se for formal. Como eles não têm o poder de vetar a presença de empresas dentro do APL, eles vetam em sua associação, pois não há como uma empresa participar do APL em Rolim de Moura se não estiver vinculada à associação da cidade. Eles também estipulam o modo como os demais participantes do APL de outras cidades devem proceder quando realizam alguma ação, conforme explica um dos empresários:

“Depende a tarefa, se for um trabalho que exige que se tenha mais conhecimento e depende desse trabalho que a gente já teve do PSI, por exemplo, aí a gente se reúne separado. Quando é algum trabalho que eles têm condições de desenvolver alguma coisa, a gente fica tudo junto. (...) A gente não fica com o pé atrás deles entrarem porque a gente sabe como tem que funcionar e determina que vai funcionar assim. Os que entrarem e fazer acontecer, tudo bem. Os que acharem que não está certo, tá fora, né.”

No grupo intermediário também foi possível constatar alguns acordos informais entre os participantes, tais como acordos de preços. Eles explicaram que há muitas

empresas informais que colocam os preços de seus produtos bem abaixo dos demais, por não precisarem pagar os encargos fiscais e empregatícios que empresas formais necessitam pagar. Uma forma de tentarem competir com essas empresas de maneira séria é não ficarem brigando entre si, mas se unirem e estabelecer preços que sejam adequados aos seus custos.

Observou-se que, no grupo que entrou recentemente no arranjo não foi constatado nenhum tipo de acordo informal entre as empresas. O fato de terem entrado recentemente no arranjo pode explicar esse estágio inicial no seu relacionamento.

Os entrevistados foram questionados também sobre a existência de exclusão ou afastamento de participantes do arranjo por falta de compromisso em acordos estabelecidos. Casos de exclusão foram relatados tanto no grupo mais antigo como no grupo intermediário. As exclusões ocorrem normalmente devido a inadimplência nas mensalidades ou faltas constantes em reuniões. Entretanto, essas exclusões podem estar sendo realizadas para camuflar outras motivações, até mesmo por falta de confiança no participante, conforme mencionou o coordenador do APL:

“Com certeza, muitas vezes eles estabelecem a forma como proceder, excluem pelos motivos que não acham certo e dizem que é por falta de pagamento, e outras vezes há pessoas inadimplentes, mas não excluem porque é companheiro e ajuda bastante.”

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) mencionam as sanções coletivas como um dos mecanismos sociais para reduzir os custos de coordenação e evitar o oportunismo. Essas sanções podem ir desde rumores sobre o comportamento de um integrante, até sua exclusão. Essas sanções auxiliam na formação da confiança entre os integrantes que mantêm boa reputação.

No grupo da cidade de Ariquemes, o mais recente no APL, ainda não houve exclusão de participantes, mas um dos entrevistados menciona a intenção de iniciar esse processo:

“Olha, nós ainda não excluimos não, mas vai acontecer. Bem em breve agora vai acontecer. Porque tem as pessoas que estão no grupo, mas olha só para o

lado dele, não olha para o grupo. (...) E aqui vai acontecer isso, porque tem pessoas que pensam só neles. E esse tipo de pessoa não dá para trabalhar em grupo.”

A existência de contrato com o órgão idealizador do projeto, o Sebrae, para que os empresários pudessem participar do APL foi também questionada. Observou-se que o projeto teve início com quesitos formais para adesão, onde foi estabelecido um contrato entre o Sebrae e os participantes. Entretanto, esse procedimento formal já não foi utilizado quando o segundo grupo de empresários integrou o arranjo. Conforme o andamento do projeto, em função das dificuldades em cumprir as cláusulas que constavam no documento, como também em recrutar empresas para o APL, o contrato foi sendo esquecido. O depoimento desse empresário evidencia esse processo:

“(...) logo que o projeto começou a andar, de uma certa forma, tanto pro lado do empresário e por parte do Sebrae, foi meio que largado de lado essa questão do contrato. Por que assim, uns que não conseguiram pagar, o Sebrae apertava, apertava, assim, não recebeu, mas também não tirou o cara, não tirou a empresa do projeto. (...) tanto o empresário precisava do Sebrae, quanto o Sebrae do empresário, então o contrato com todos os erros que teve, tudo que foi feito, de certa forma foi mais para formalização só.”

Já foi mencionado no perfil dos agentes institucionais, poucas instituições têm apoiado efetivamente o APL, apesar de terem se comprometido formalmente. Ao serem questionados sobre a existência no projeto de outros agentes institucionais, além do Sebrae, grande parte dos empresários só sabiam da existência de quatro instituições que os apoiavam: Governo do Estado, a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia - FIERO, algumas prefeituras e a associação comercial de algumas das cidades. Na realidade, há no projeto treze instituições que deveriam estar sendo parceiras dos empresários no arranjo.

Observou-se também que essas instituições que apóiam os empresários não o fazem de maneira contínua e integrada mas de forma pontual quando são solicitadas pelos participantes, como é relatado por um dos coordenadores do APL:

“(O apoio das instituições) Deveria ser uma coisa contínua, a metodologia fala que deve ser assim. O plano de 2005 a 2007 delinea isso, mas na prática isso não acontece. Não estão ali o tempo todo, nem com apoio, nem financeiro. A

articulação entre os empresários e governo do estado, prefeituras, FIERO, precisaria haver mais interlocução, iniciativa.”

O relacionamento dos empresários com o Governo do Estado e com a FIERO é formal, pois é necessário um projeto solicitando recursos para a participação em feiras. Existe também a prestação de contas comprovando como os recursos foram gastos.

Já com as prefeituras e, ocasionalmente, com a associação comercial, o relacionamento tende a ser informal, pois não há documentação comprovando apoio dessas instituições, apenas uma prestação de contas, quando solicitada.

4.9 ESTRATÉGIAS DO APL

Um dos objetivos do estudo foi também identificar as estratégias definidas para o APL e também a identificação dos agentes econômicos com as mesmas.

No acordo de resultados do arranjo produtivo de madeira e móveis do estado de Rondônia (Anexo 4) foram estabelecidas ações que deveriam ser realizadas em um período de três anos. São elas:

- Projeto de Reflorestamento
- Central de Negócios em Ariquemes
- Consultoria em Design
- Consultoria em Eficiência Energética
- Adesão de Novas Empresas e Novos Parceiros
- Formação, Capacitação e Qualificação de Mão-de-Obra

- Realização de Inteligência Comercial para Instalação de um Centro de Distribuição em São Paulo

Nesse acordo foram estipulados os responsáveis por desenvolver cada ação, quanto cada parceiro deveria financiar e os prazos de conclusão de cada projeto. Esses projetos fazem parte da estratégia do APL para aumentar em 45% o faturamento das empresas até 2007. Verificou-se que grande parte dessas ações se encontrava parada ou atrasada e que somente as ações envolvendo viagens a feiras expositoras de móveis foram realizadas no prazo pré-determinado.

Os empresários foram questionados também sobre se as informações sobre as estratégias estão sendo repassadas para os participantes e quanto é assimilado por eles. Verificou-se que a maioria dos empresários (56%) tem conhecimento de uma ou mais estratégias que foram definidas para serem executadas no projeto do APL. O grupo mais antigo, da cidade de Rolim de Moura, não só tem conhecimento das estratégias, mas também estão a frente da execução de algumas delas, como por exemplo, do projeto de reflorestamento. No grupo intermediário, a maioria tem conhecimento de alguns projetos, mas não sabe como está o andamento deles com detalhes.

Cerca de 44% dos empresários dos dois grupos mais recentes mencionaram não ter conhecimento das estratégias traçadas para o APL e os empresários do grupo intermediário admitiram que a razão era por não estar freqüentando as reuniões com assiduidade.

Nenhum dos empresários de Ariquemes, grupo que entrou no APL há menos de um ano, tem conhecimento dos projetos direcionados ao APL e sequer têm conhecimento que a consultoria de 5S que estão realizando faz parte desses projetos. Eles mencionaram outros projetos que estão direcionados apenas aos empresários de sua cidade e que não constam no acordo do APL.

Os empresários foram questionados também se as estratégias definidas para o APL eram compatíveis com as estratégias traçadas para suas empresas. O

coordenador do APL mencionou que todas as ações voltadas para o arranjo foram traçadas junto com os empresários. Foi possível verificar que a maioria dos empresários (56%) tem conhecimento de uma ou mais estratégias que foram definidas para serem executadas no projeto do APL. O grupo mais antigo, da cidade de Rolim de Moura, não só tem conhecimento das estratégias, mas também estão a frente da execução de algumas delas, como por exemplo, do projeto de reflorestamento. No grupo intermediário, a maioria tem conhecimento de alguns projetos, mas não sabe como está o andamento deles com detalhes.

Verificou-se que uma parcela dos entrevistados (22%) considera as estratégias elaboradas para o APL totalmente diferentes das estratégias que traçaram para suas empresas. Muitos alegam que os projetos delineados foram escolhidos em grande parte para atender as necessidades do grupo de Rolim de Moura que, por ser o mais antigo no arranjo, já participaram de muitas consultorias e agora já estão preparados para alcançar objetivos mais abrangentes como a busca de outros mercados e reflorestamento. O depoimento de um empresário destacou alguns desses pontos:

“Nós aqui de Cacoal estávamos indo no vácuo do pessoal de Rolim de Moura, que o negócio é concentrado lá, porque lá que tem a associação mais forte. E muitas dessas ações foram escolhidas pelo pessoal de lá. Eles, por exemplo, escolheram muitas visitas em feiras, agora no mês de agosto teve a Fenavem, tudo que é feira. (...) Outra é o reflorestamento, (...) tem que organizar as empresas, primeiro. Depois sim, que estiver vendendo bem, vamos nos preocupar se vai acabar a madeira.”

Alguns empresários (13%) mencionaram que há projetos que irão ajudar a melhorar suas empresas como as visitas às feiras e a consultoria de eficiência energética. No entanto, uma parcela de entrevistados (22%) que está participando do APL, mas não frequêntam as reuniões há muito tempo, não soube responder a questão.

Nenhum empresário de Ariquemes, grupo que entrou no APL há menos de um ano, tem conhecimento dos projetos direcionados ao APL. Nem mesmo mencionaram ter conhecimento que a consultoria de 5S que estão realizando faz parte desses

projetos. Eles mencionaram projetos que estão direcionados apenas aos empresários de sua cidade e não constam no acordo de resultados do APL.

O que pôde ser percebido é que uma parcela grande dos empresários não tem conhecimento das estratégias do APL para os projetos que estão acontecendo ou delineados para ocorrer. Isso se dá pela distância física entre os grupos e também pelas barreiras encontradas que impedem um maior fluxo de informações. A desinformação, neste caso, leva ao desinteresse em participar com mais empenho das atividades estabelecidas no arranjo. Dessa forma, muitos empresários não conseguem se identificar com as estratégias do APL.

4.10 SUGESTÕES PARA O APL

Os empresários foram convidados a darem sua opinião sobre as dificuldades presentes no APL e também sugestões de como conduzir o arranjo. A maior parte dos entrevistados (35%) mencionou que a maior dificuldade encontrada para o funcionamento do APL é a falta de participação e de empenho dos próprios empresários. Eles afirmaram que se os empresários participassem mais ativamente das reuniões e se comprometessem a buscar parcerias para a realização dos projetos, o arranjo estaria mais ativo e com as ações encaminhadas, conforme pode se percebido no depoimento:

“O presidente (da associação) (...) sempre pega no pé da turma para participar, mas sempre tem aquela porcentagem que não participa. O Sebrae marca uma reunião, marca uma coisa e o pessoal não está participando. Então, quer dizer, tudo que não está sendo feito é falta de empenho do próprio empresário mesmo.”

Foi possível constatar que as ações que ficaram sob a responsabilidade dos empresários são as mais atrasadas no cronograma do acordo de resultados. O

depoimento desse empresário comentando sobre o projeto de reflorestamento, do qual é um dos responsáveis, confirma esse fato:

“(...) na verdade a gente tá meio devagar, se a gente tivesse pegado firme, já estaria saindo do papel, tem parceiros que querem investir, tem parceiros que querem trabalhar no projeto, mas eu estou acabando o meu curso de design, o outro que está responsável pelo projeto está terminando a faculdade.”

Alguns empresários (13%), no entanto atribuem ao Sebrae maior responsabilidade para os problemas de funcionamento do arranjo. Eles mencionam que falta mais empenho por parte da instituição para que os projetos sejam efetivados, pois para eles a instituição retém o poder de escolha de sua coordenação, impedindo os empresários de serem mais atuantes. Outros participantes do APL (9%) citaram a cultura individualista de alguns empresários como a principal barreira ao sucesso do arranjo. Eles explicam que muitos empresários não compreendem que estão em um projeto coletivo e buscam somente benefícios particulares.

Um dos empresários mencionou que o baixo número de participantes os impedem de ter mais força para buscar recursos que possibilite o APL a se desenvolver mais, pois um grupo maior, com mais de quarenta empresários conseguiria se organizar melhor para buscar soluções para os problemas que o APL vem enfrentando. A distância entre os grupos foi citada por outro entrevistado como a maior barreira enfrentada pelos integrantes do arranjo, pois dificulta a possibilidade de uma coordenação mais integrada e a formação de um bloco coeso::

“É difícil coordenar um grupo tão espalhado, se fosse todo mundo perto dava para gente dividir mais os trabalhos, mais a gente nem faz reuniões juntos. Aí fica a gente aqui de Rolim que se organiza melhor, carregando o grupo todo nas costas.”

Ao sugerir propostas para melhorar o funcionamento do APL, grande parte dos empresários (31%) mencionou que o Sebrae deveria ter mais empenho e participação junto aos empresários. Um dos entrevistados sugeriu que o Sebrae deveria interferir mais nas negociações de exportação, pois os empresários ainda são despreparados para buscarem financiamentos sozinhos. Outro entrevistado comparou o PSI com o

APL e atribuiu grande parte do sucesso do projeto anterior a um maior acompanhamento por parte do coordenador da instituição.

Parte dos entrevistados (22%) sugeriu que os empresários dedicassem mais tempo ao APL, pois os benefícios resultantes são direcionados aos próprios empresários. Já alguns participantes (17%) mencionaram que a união do grupo, dos empresários e do Sebrae é a melhor solução para que o arranjo produtivo possa se desenvolver melhor.

Um dos empresários de Ariquemes, grupo mais recente no APL, se mostrou empolgado com as vendas que estão realizando em conjunto e sugeriu que elas aumentem, pois assim aumenta também a confiança dos empresários entre si::

“O primeiro passo hoje seria venda em conjunto mesmo para dar confiança. Porque a partir do momento que dá certo as vendas juntos, aquela mentalidade de concorrência já sai. Essa foi a primeira venda que nós fizemos e até agora o pessoal está animado. Chega, já entra na empresa do outro sem problema. Já vê como parceiro, né? Agora já não tem mais o medo de o outro roubar meu projeto, é nosso.”

De um modo geral, as sugestões dadas são respostas às dificuldades mencionadas pelos empresários.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Esse estudo teve como objetivo identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento e governança. Nesse capítulo são apresentadas as respostas às questões de pesquisas desse estudo. Em seguida, as considerações finais são colocadas e, logo depois, são propostas algumas recomendações e sugestões para estudos futuros.

5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Processo de formação do APL

O APL de madeira e móveis do estado de Rondônia teve sua origem em um outro programa fomentado pelo Sebrae - o PSI - Programa Setorial Integrado. Foi formado quando o programa anterior foi concluído, no final de 2003.

Foi a associação de moveleiros de Rolim de Moura – a ASSOM – que buscou o Sebrae para que pudesse formar um projeto que os estruturasse para a exportação de seus produtos. Em 2000 o PSI começou a ser formado, com o apoio da APEX - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos. Esse projeto teve a duração de três anos e possibilitou que os empresários pudessem participar de consultorias e cursos na área de gestão, processo produtivo, design e qualidade. Eles também tiveram acesso às feiras nacionais para expor seus produtos, sendo que alguns deles chegaram a exportar suas peças.

Ao final de 2003 esse projeto foi concluído, entretanto seus integrantes resolveram continuar o grupo dentro de uma nova metodologia proposta pelo Sebrae – o APL – Arranjo Produtivo Local.

No início de 2004 o APL foi formado e novas empresas aderiram ao novo projeto. Atualmente trinta e cinco empresas integram o projeto. Elas estão distribuídas nas cidades de Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno, Santa Luzia D'Oeste, Rolim de Moura e Ariquemes.

Os principais objetivos desse APL são: continuidade na melhoria dos processos de produção das empresas; melhorar a eficiência da gestão empresarial; incorporar design, melhorando e inovando produtos; prospectar e atuar em novos nichos de mercado; ampliar a oferta de matéria-prima, por meio do uso racional da floresta; articular políticas públicas de acesso a crédito e fortalecer a cooperação entre as empresas e a governança do APL.

Agentes econômicos

Foi possível observar que todos os empresários que integram o APL são do sexo masculino, têm em média 42 anos e, em sua maioria, são oriundos da região sul do país. Com relação ao grau de instrução, grande parte concluiu apenas o ensino fundamental (40%) e apenas 18% concluiu ou está concluindo o ensino superior.

No que tange a experiência anterior à abertura do atual negócio, pode se concluir que se trata de uma profissão herdada da família, pois 48% dos empresários aprenderam a ser marceneiros com os pais. É também por influência da família que a maioria (31%) decidiu abrir seu atual negócio.

Com relação às organizações, elas têm onze funcionários, produzem móveis para casa e instalações comerciais e estão no mercado, em média, há catorze anos.

Quando se trata ao tempo dessas empresas no APL, foi possível perceber que elas entraram em três períodos diferentes, formando três subgrupos. Nove empresas entraram em 2000, com o início do PSI; doze empresas aderiram ao grupo com o início do APL, no início de 2004 e quinze empresas entraram há um ano, no início de 2005.

Foi possível constatar também que grande parte dos empresários (48%) tomou

conhecimento do projeto por meio do Sebrae, em palestras ou visitas às suas empresas. Essa prática ocorre para sensibilizar empresários para integrarem o projeto. Com relação ao conhecimento que os empresários possuem da formação do APL, foi possível constatar que esse não é um fato conhecido por todos, 35% dos empresários entrevistados mencionou não saber como o APL foi formado.

Motivações para integrar o APL

Varias foram as motivações dos empresários para integrar o APL objeto do estudo. Verificou-se que a principal delas foi a busca de informações e conhecimentos que os capacitem a melhorar os recursos organizacionais de suas empresas, tais como redução de custos, mudança no design dos produtos, entre outros. Além disso, buscam informações sobre novos produtos e mercados, novos materiais e sobre muitos outros aspectos mercadológicos, que os mantenham atualizados sobre o que está acontecendo no mercado nacional. Algumas razões podem explicar porque existe essa necessidade tão premente por informações e conhecimento. Uma delas é o baixo nível de escolaridade dos empresários, pois a grande maioria não tem formação adequada que possibilite o conhecimento de técnicas gerenciais. Outra razão é a distância desses empresários do mercado que almejam atingir – sul e sudeste do país.

Outra motivação constatada foi a possibilidade de união de forças com outros empresários para a busca da redução dos custos de produção, por meio de compras de matéria prima em conjunto, a possibilidade de aumentar suas vendas, por meio de vendas em conjunto e também a união para a busca de conhecimentos e soluções para problemas enfrentados por todos do setor. Eles já têm consciência que, sozinhos, a dificuldade para obter maiores vantagens competitivas é maior do que em grupo. A esperança de que conseguirão melhorar suas margens de lucro os motivam a participarem do APL.

Vantagens percebidas pelos agentes econômicos

Dentre as vantagens percebidas pelos agentes econômicos para integrar o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia, foram destacadas as que permitiram que os empresários dessem início a uma reestruturação em suas empresas e buscassem inovações em processos e em produtos. Dentro dessa reestruturação da organização foi possível constatar que houve melhorias nas áreas de recursos humanos, com a melhor capacitação dos funcionários da linha de produção; na produção, com maior organização do chão de fábrica e melhoria na qualidade dos produtos e na área de finanças, com maior controle dos custos e maior domínio de ferramentas gerenciais.

As feiras nacionais, das quais grande parte dos empresários participou, proporcionaram a eles a chance de mostrar seus produtos a outros mercados e, desta forma, a chance de comercializar suas peças nos principais mercados nacionais – sul e sudeste – e também alguns mercados internacionais. As informações adquiridas nessas feiras também possibilitaram conhecer tendências em móveis e a alta tecnologia envolvida nas máquinas de produção e em matéria-prima. Desta forma, os empresários puderam trazer novidades e disseminá-las na região.

A cooperação entre os empresários também deve ser destacada no rol das vantagens percebidas para as organizações, pois ao cooperarem uns com os outros, eles perceberam que adquiriram forças para reivindicar junto a outras instituições recursos que beneficiariam a todos. Essa cooperação também gerou outra vantagem – as vendas em conjunto que foram relatadas pelos empresários de Ariquemes.

Além dessas, vale destacar as vantagens pessoais que foram percebidas pelos empresários, a exemplo do crescimento pessoal, do amadurecimento profissional e do incremento dos relacionamentos informais adquiridos no arranjo. A troca de experiências e informações baseada na confiança adquirida entre os integrantes do grupo, além de ajudar com a administração de suas empresas, também proporcionou uma maior qualificação como gestor. Além disso, o apoio encontrado no parceiro para continuar participando dos cursos mesmo depois de um dia de trabalho foi primordial

para o aprendizado individual.

Desvantagens percebidas pelos agentes econômicos

A maioria dos empresários não percebeu desvantagens por integrarem o APL. Mesmo entre os empresários que não perceberam vantagens, as percepções de fatores negativos foram pontuais e, mesmo assim, não foram tão importantes que os desestimulassem a continuarem no arranjo.

Das desvantagens mencionadas, cabe destacar o excessivo tempo despendido em reuniões e projetos, nos quais nada importante era decidido. Empresários de micro e pequenas empresas são, de forma geral, relutantes em ter que dispor de tempo para freqüentar reuniões que não trarão vantagens imediatas, diferente dos cursos e consultorias, nos quais eles sentem que o retorno do tempo despendido ocorre mais rapidamente.

Com relação às consultorias realizadas, foi possível perceber que a falta de capital é considerada uma desvantagem para alguns empresários, pois os impedem de concretizar muitas das ações propostas pelos consultores. Entretanto, consideram que o conhecimento adquirido supera essa desvantagem. Eles implantam o que consideram mais urgente e aguardam para realizar as outras melhorias, conforme vão aumentando o capital da empresa.

Formas de Cooperação

As formas de cooperação foram analisadas tanto sob a perspectiva do empresário, como ele coopera com os outros agentes econômicos, quanto sob a perspectiva do principal agente institucional do projeto – o Sebrae.

Foi possível identificar três grupos distintos com níveis diferentes de

cooperação. A formação de sub-grupos dentro do arranjo se deu por causa das diferentes etapas do arranjo nas quais houve sensibilização de novas empresas para participar do arranjo. O grupo mais antigo, que entrou no início do projeto anterior – o PSI – possui laços de cooperação mais fortes. São empresários que estão juntos há mais tempo, além de estarem predispostos a cooperarem uns com os outros desde o início do projeto. Essa continuidade nas relações e predisposição a cooperarem resultam em laços fortes de confiança e intenso fluxo de informações. Esse fluxo de informações os auxiliam muito, pois eles se ajudam a resolver problemas que vão desde o cotidiano da organização, como problemas de produção e com mão-de-obra, até aperfeiçoamento da qualidade e design de produtos.

No grupo intermediário, que entrou com o início do APL, foi possível constatar que as ações voltadas para a cooperação interorganizacional ocorrem pontualmente, sendo um pouco mais freqüentes entre empresários que possuem laços de amizade. Essa cooperação ocorre também com maior freqüência em datas que antecedem as viagens às feiras. Uma explicação para esses laços cooperativos serem mais fracos e ocasionais que o grupo anterior é o fato de estarem dispersos em três cidades diferentes – Ji-Paraná, Cacoal e Pimenta Bueno. Dentre as ações cooperativas cabe destacar as compras pontuais realizadas em conjunto, entretanto, tais compras são realizadas somente entre empresários que possuem laços de amizade que antecedem a formação do grupo.

O grupo mais recente, criado há apenas um ano, se localiza em Ariquemes – cidade mais distante dentro do território do APL abrange. Nesse grupo, apesar dos laços de cooperação ainda estarem sendo criados, pode se perceber que a probabilidade do relacionamento cooperativo se aprofundar é grande, pois já estão realizando ações que exigem cooperação, tais como vendas em conjunto.

Finalmente, pode-se concluir que, as formas de cooperação mais usuais no APL como um todo, são as feiras e empréstimos de pequenos equipamentos e matéria-prima. Na época que antecede as feiras nacionais há uma aproximação entre os empresários dos grupos distintos e uma propensão a se ajudarem mutuamente para que todos possam participar. Essa cooperação vai desde a formação de uma comissão

de empresários para buscar verbas junto às instituições parceiras até o rateio das despesas. Pôde se constatar também a união dos empresários que iriam expor nessas feiras, para montarem um catálogo com as peças de todos. O empréstimo de pequenos equipamentos e matéria-prima é realizada de maneira informal, com base na confiança existente entre empresários que se consideram parceiros.

Formas de Governança

O APL de madeira e móveis do estado de Rondônia possui uma estrutura de governança central, a qual é realizada pela instituição que fomentou o arranjo – o Sebrae. Essa instituição nomeia coordenadores que auxiliam os empresários, primeiramente, a estruturar suas organizações. Eles auxiliam também a criarem uma estrutura de cooperação que possa vir a ser vantajosa para todos. Após essa estruturação, os coordenadores gradativamente passam essa governança para a responsabilidade dos empresários. Além dessa estrutura central, há também as associações nas cidades de Pimenta Bueno e Rolim de Moura que formam uma pequena estrutura de governança nessas cidades.

Entretanto, foi percebida uma forte dependência na coordenação do Sebrae para que as ações propostas possam ser concretizadas. Devido a essa dependência e o desejo dos coordenadores do Sebrae para que esses empresários se tornem mais independente, evidenciou-se um conflito no APL. Cabe ressaltar que, mesmo no grupo mais antigo, o mais independente no que tange a governança, ainda existe dependência dos coordenadores do Sebrae.

No entanto, esse grupo possui características que podem propiciar essa independência – os empresários se encontram organizados em uma associação forte, há divisão de tarefas nas ações que visam melhorias para o grupo e possuem laços de cooperação e de confiança. Para os outros dois grupos, a situação é diferente, pois é evidente que ainda não estão maduros para assumirem a coordenação nem mesmo em suas cidades, pois a estrutura de cooperação entre os empresários ainda é bastante

incipiente.

A maior dificuldade surge quando os coordenadores do Sebrae assumem que todos os integrantes do APL estão no mesmo nível, assumindo que todos estão preparados para buscarem a coordenação de seus grupos de forma mais independente. Partindo desse pressuposto, estão deixando de continuar o processo de estruturação dos dois grupos mais recentes do APL. Foi possível observar também que os coordenadores do Sebrae não estão fazendo o acompanhamento das empresas da forma desejada, pois, por estarem localizados na capital, se comunicam por meio de mensagens eletrônicas e telefonemas e, devido a isso, muitas vezes não alcançam os objetivos desejados de informar e acompanhar o desenvolvimento do arranjo.

Nível de Formalidade/Informalidade

De maneira geral, pode-se constatar que os relacionamentos entre os empresários e desses com os agentes institucionais são permeados por ações informais, baseados em laços cooperativos e confiança. As transações realizadas entre os empresários do APL – empréstimos de matéria-prima e pequenas vendas – são feitas sem a utilização de qualquer promissória ou outro papel que formalize o processo. Por serem consideradas sem grandes riscos, os empresários preferem apenas a palavra do parceiro como fonte de garantia do cumprimento da negociação. Outro fato que cabe destacar é a ausência de um contrato entre as empresas que integram o APL e a instituição que coordena o arranjo – o Sebrae. A princípio havia um contrato redigido com uma série de normas que deveriam ser seguidas para a permanência da empresa no arranjo, porém, à medida que as dificuldades iam aumentando, esse contrato foi sendo deixado de lado.

Cabe ressaltar também que existe um relacionamento formal entre as empresas e o Governo do estado de Rondônia, pois os empresários que desejam a colaboração desse agente institucional devem elaborar um projeto e, após o uso dos recursos, sempre há prestação de contas.

Apesar de não haver um estatuto específico do APL para guiar a conduta e os relacionamentos dos empresários, há normas estipuladas informalmente em cada grupo participante. São normas criadas no cotidiano dos relacionamentos e são propagadas de um grupo para o outro em eventos sociais, tais como reuniões e viagens.

Estratégias do APL

Com relação às estratégias do APL, foi constatado que os empresários do grupo 1 consideram todas as estratégias do compatíveis com as de suas organizações. Eles compreendem que direta ou indiretamente, todos os projetos do APL beneficiarão suas empresas. Por sua vez, os integrantes do grupo 2 as conhecem apenas parcialmente e muitos empresários admitem que há projetos que não são compatíveis com as estratégias de suas organizações. Na percepção deles, muitas estratégias vão além da realidade de algumas organizações, tendo sido elaboradas para empresas que já foram trabalhadas com cursos e consultorias, como as empresas do grupo mais antigo. Finalmente, os empresários do grupo 3 desconhecem totalmente as estratégias elaboradas para o arranjo, até mesmo ações que as beneficiam diretamente, como a consultoria de 5S. Apesar de terem entrado no APL quando essas ações já haviam sido delineadas, constatou-se a falha dos coordenadores na transmissão dessas informações, consideradas essenciais para um maior comprometimento.

Dificuldades e Sugestões

Com relação às dificuldades que impedem o APL de se desenvolver melhor, podem-se destacar no estudo a falta de empenho e participação dos empresários, os problemas com a coordenação do Sebrae e a cultura individualista frente a uma estrutura de cooperação coletiva. Outro problema mencionado foi com relação à

coordenação do Sebrae, que além de realizar uma coordenação à distância, longe da realidade dos problemas dos empresários, detém o poder de decisão no que tange a escolha de consultores e também com relação ao investimento dos recursos financeiros do APL, um dos fatores que impede os empresários de serem mais independentes.

A cultura individualista também foi citada como uma barreira para o sucesso do APL, pois, sendo um projeto de cooperação coletiva, os empresários que buscam somente benefícios particulares colaboram para que o arranjo não se desenvolva. A maior parte dos entrevistados mencionou a participação mais freqüente e empenho dos empresários como fatores chave para o sucesso do projeto.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Quando se observa as conclusões do estudo é possível afirmar que o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia ainda não existe como um arranjo, quando se compara com a definição de Porter (1999) e Schmitz e Musyck (1993, apud ROSA, 2004). Esses autores destacam além da proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, um ponto crucial para a existência de um arranjo - a colaboração e a competição interorganizacional.

Pôde se observar que a colaboração e competição interorganizacional estão presente predominantemente dentro dos sub-grupos do APL. Os projetos que visam a colaboração entre as empresas e que possibilitarão vantagens competitivas para as organizações, tais como centrais de compras e construção de estufas para secagem de madeiras, são em sua maioria estruturados para os integrantes de cada sub-grupo. Os próprios empresários não se vêem como um grupo coeso que buscam benefícios juntos para as empresas de todas as cidades envolvidas.

O único fato que demonstrou colaboração entre os empresários de sub-grupos diferentes foi com relação às feiras nas quais eles participam juntos. Entretanto, é um fato isolado que não sustenta a definição de arranjo envolvendo todos como um grupo

coesos.

Além disso, esses sub-grupos se encontram em níveis de desenvolvimento cooperativo e estágios de governança diferentes. Essas diferenças dificultam que ações integradas possam ser tomadas. Sendo esse o principal problema para o desenvolvimento do APL.

Diante dessas considerações, algumas recomendações são apresentadas.

Primeiramente, os empresários já têm consciência que informação e conhecimento são imprescindíveis para o desenvolvimento de uma organização, porém, é necessário compreender que, para buscar o desenvolvimento e a competitividade, a cooperação interorganizacional pode oferecer uma grande contribuição. Muitas vezes esses empresários tentam solucionar seus problemas sozinhos e se frustram por lutarem e nunca obterem os resultados almejados. A consciência da força coletiva pode gerar resultados positivos para as empresas e proporcionar a elas uma ampliação em seus horizontes estratégicos.

O apoio mútuo entre os empresários pode ajudá-los a encontrar alternativas para os pontos fracos de suas organizações, pois a troca de informações de uma empresa para outra pode propiciar alternativas para solucionar problemas. A troca de experiências nos relacionamentos interorganizacionais proporciona uma sinergia em torno de uma atividade, gerando resultados para todas as organizações envolvidas. O fato de estarem localizadas em uma mesma região proporciona ainda o compartilhamento de problemas locais e a busca coletiva por apoio de instituições regionais.

Algumas ações de cooperação interorganizacional podem ser utilizadas para desenvolver mais o APL, tais como a intensificação do uso compartilhado de infraestrutura produtiva. Eles podem se beneficiar da compra conjunta de máquinas e equipamentos, softwares, locais de produção e armazenagem, entre outros. Outra ação importante seria a contratação de consultores, principalmente para os dois grupos mais recentes, para a melhor capacitação das organizações. A criação de centrais de

compras, como já está sendo planejado por eles, a organização de grupos para produção conjunta de produtos que os possibilitem assumir encomendas maiores e a criação de consórcios para exportação. Por fim, a criação de ações de marketing que beneficiem o arranjo e o território como um todo, valorizando os produtos de madeira da região os tornariam conhecidos nos principais mercados nacionais e internacionais.

No que tange a governança do APL, a coordenação do SEBRAE deve ser mais presente, fazendo visitas mensais para acompanhar o desenvolvimento e as dificuldades existentes no cotidiano dessas empresas. Os coordenadores devem olhar para as empresas do arranjo, não como um bloco uniforme, onde todas se encontram no mesmo nível de desenvolvimento, mas sim como grupos de necessidades diferentes, tendo projetos diferentes para a capacitação das empresas desses grupos. Trabalhando com sub-grupos também há a possibilidade de identificar possíveis líderes e trabalhar junto com eles a formação de uma equipe de coordenação com integrantes dos três grupos do APL.

Finalmente, para que o arranjo possa funcionar recomenda-se que o Sebrae, promova a integração entre municípios e estado em torno do desenvolvimento do arranjo, para que os projetos previstos possam se concretizar; estimule a criação de soluções e serviços financeiros adequados ao APL (tipo finanças de proximidade, cooperativas de crédito, fundo de aval, capital de risco, garantia solidária, cluster banks); estimule o desenvolvimento de serviços correlatos às atividades do APL (advogados, contadores, designers, certificadoras, metrologia, assistência técnica etc.), bem como possa estimular a criação e o fortalecimento de instituições, associações, cooperativas, centrais de negócios, escolas profissionalizantes e outros que contribuam para o desenvolvimento do arranjo (Termo de Referência, 2003).

O governo também pode implementar ações que fomente esse tipo de estrutura interorganizacional no estado, tais como estimular a criação de novas políticas locais para a promoção direta ou indireta das atividades produtivas do arranjo; estimular a desburocratização, políticas públicas de tributos e incentivos de crédito promovendo a competitividade das empresas do APL e estimular a criação de políticas públicas

locais/regionais/estaduais que beneficiem o arranjo como um todo, reforçando a convergência e a integração de investimentos públicos, governamentais ou não-governamentais e privados;

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Esse estudo não teve a pretensão de ser conclusivo sobre o assunto, muito menos esgotar as possibilidades de pesquisa. Deste modo e no intuito de dar continuidade às pesquisas sobre o tema, sugere-se para estudos futuros:

- Realizar estudos longitudinais no APL em estudo para analisar a evolução da estrutura cooperativa nos três grupos, bem como a maturidade dos empresários para assumir a governança do arranjo;
- Identificar os fatores econômicos e sociais que promovem ou dificultam a sustentação e o crescimento desse APL;
- Analisar como as redes sociais criadas dentro dos diferentes grupos desse APL influenciam os empresários em suas escolhas estratégicas;
- Replicar esses estudos em outros APLs, em diferentes regiões e setores para efeito de comparação de resultados.

REFERÊNCIAS

AHUJA, Gautam. "Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study". **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, 2000.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, José Henrique; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. "Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do estado de São Paulo". In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 626-639.

BALESTRIN, Alsones.; VARGAS, Lilia M. (2003) **A dimensão estratégica das redes organizacionais de PME: teorizações e evidências**. Apresentado no I Encontro de Estudos em Estratégia, Curitiba.

BALESTRIN, Alsones; FAYARD, Pierre. (2003) "Redes Interorganizacionais Como Espaço de Criação de Conhecimento". Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Atibaia.

BARNIR, Anat; SMITH, Ken A. "Interfirm alliances in the small business: the role of social networks". **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, p. 219-232, 2002.

BRAD, B.; JONH, B. "Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry". **Journal of Small Business Management**, Milwaukee. v. 33, n.3, 1995.

BRITTO, Jorge. **Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico**. 2004. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist
Acesso em: 15 jan. 2005.

BROWN, Brad; BUTLER, John E. "Competitors as allies: A study of entrepreneurial networks in the U. S. wine industry". **Journal of Small Business Management**. Milwaukee. v. 33, n. 3, p.57, 1995.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist. 2005

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. (A era da informação, economia, sociedade e cultura: v.1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

CHEN, Wen-Hsien. "Manufacturing strategies of network based small firms: Observations on the textile industry in Taiwan". **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v.37, n.2, 1999.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. "Innovation and learning: the two faces of R&D", **Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989.

COPP, CB, IVY, RL. "Networking trends of small tourism businesses in post-socialist Slovakia". **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 39, n. 4, 2001.

CRESWELL, John. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five traditions. London: Sage, 1998.

_____ **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage, 2002.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". **The Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660-679, 1998.

DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. "The network position of small businesses: an explanatory model". **Journal of Small Business Management**. Milwaukee. v. 35, n.2, 1997.

DOZ, Yves L. "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?" **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 55-83, 1996.

EBERS, Mark.; JARILLO, J. Carlos. "The construction, forms and consequences of industry networks". **International Studies of Management & Organization** 27, p. 3-21, 1998.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração**: Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIBB, A. "Small firms training and competitiveness: building upon small business as a learning organization". **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.

GRANDORI, Ana; SODA, Giuseppe; "Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms". **Organization Studies**, v.16, n. 2, 1995.

GULATI, Ranjay. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis". **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652, 1995.

_____. "Alliances and networks". **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HILL, Charles W. L. "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory". **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 500-512, 1990.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. "An emergent theory of structure and outcomes in small- firm strategic manufacturing network". **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368- 403, 1997.

JARILLO, Carlos. "On Strategic Networks". **Strategic Management Journal**. v.9, n.1, p. 31-41, 1988.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms". **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.

KUSHIMA, Alzira Akemi. **Estratégia e relações em arranjos produtivos do ramo de confecções e seus efeitos sobre as cadeias de valor das empresas participantes: os casos do consórcio de Maringá e do Projeto Setorial Integrado de Apucarana**. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

LANIADO, Ruthy Nadia; BAIARDI, Almilcar. "A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial – Um estudo de caso". **Organizações e Sociedade**, v.10, n. 27, Maio/Agosto – 2003.

LECHNER; Christian; DOWLING, Michael. "The evolution of industrial districts and regional networks: the case of the biotechnology region Munich/Martinsried". **Journal of Management & Governance**, v. 3, n. 4, p. 309-338, 1999.

LEMOS, Cristina Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil**: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais. Rio de Janeiro, 2003. Tese (COPE/UFRJ) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 15 jan. 2005.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. "Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – Proposição de um modelo de análise". **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 81-101, abr-jun, 2005.

LOPES, H. G.; MORAES, L. F. R. "Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas". ANAIS DO I ENEO, Curitiba, 2000.

MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. "Network organizations: new concepts for new forms". **California Management Review**. California, Vol. XXVIII, n. 3, p. 62-73, spring 1986.

"Causes of Failure in Network Organizations". **California Management Review**. v. 34, n. 4, p 53, 1992.

MOGER, Susan. "Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMES – the contribution of network activation". In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: EGEPE, 2000. CD-ROM.

OLIVER, Christine. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". **The Academy of Management Review**. V. 15, n.2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. "Networking Network Studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships". **Organization Studies**. Fall, 1998.

PAIVA JR., Fernando G.; BARBOSA, Francisco V. "Redes Organizacionais no Sistema de Cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas". Anais do ENANPAD, 2001, Campinas.

PECI, Alketa. "Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios". In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The Second Industrial Divide**. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. **Competição (On competition):** estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da unha Serra. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. "Clusters and the new economics of competition". **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.77-90, nov/dec. 1998.

POWELL, Walter W. "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development". **California Management Review**, n. 1, p. 67-87, fall 1987.

RAE, Andre. "A national profile of women's participation in networks of small business leaders". **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, v. 30 , n.1 , p. 66, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. "Structuring Cooperative Relationships between Organizations". **Strategic Management Journal**, v. 13. n. 7, p. 483-498, 1992.

ROSA, Antônio Vicente Alves. **Análise do arranjo produtivo local como estratégia competitiva de pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas:** o caso do Grupo Oeste Transportes de Oswaldo Cruz – SP. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; FRANÇA, S.E.A. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 1994.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 2 ed. London: Financial Times, 2000.

SCHMITZ, Hubert. "Collective efficiency: growth path for small scale industry". **The Journal of Development Studies**, v. 31, n. 4, p. 529-566, apr. 1995.

SHERER, Susan A. "Critical success factors for manufacturing networks as perceived by networks coordinators". **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, v. 41, n.4, p. 325, 2003.

SILVA, Karen M.; BOEHE, Dirk. "Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs". Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia, 2003.

SOUZA, Queila Regina. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor:** níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 200-2003. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato e SAMPAIO, Sergio. "Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de política", in **Revista de Economia Política**, vol. 24, nº 4 (96), São Paulo, outubro-dezembro/2004. Editora 34. São Paulo.

TEIXEIRA, Rivanda M.; MORRISON, Alice. "Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento". **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, 2004.

TEIXEIRA, Rivanda M.; BARBOSA, Jenny D. **Pequenas e médias indústrias de Sergipe**: Diagnóstico de gestão. SEBRAE, 2002.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TORRES, Rodolfo; ALMEIDA, Sérgio; TATSCH, Ana Lúcia. "Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: aspectos conceituais e indicadores da Redesist", 2004. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 15 jan. 2005, às 14:30.

VIZEU, Fabio. "Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática". 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach". **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____ "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". **Journal of Law and Economics**, v. 22, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS AOS AGENTES ECONÔMICOS

QUESTIONÁRIO

RELACIONAMENTO E GOVERNANÇA DOS AGENTES ECONÔMICOS E INSTITUCIONAIS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DE MADEIRA E MÓVEIS DO ESTADO DE RONDÔNIA

Prezado Senhor:

Este trabalho tem por objetivo identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento e governança.

Os dados serão analisados de forma global e sigilosa, impossibilitando a identificação de V.S e de sua empresa. A sua colaboração é fundamental para o êxito deste trabalho.

NOME DA EMPRESA:

ENTREVISTADO:

ENDEREÇO:

TELEFONE:

e-mail:

DATA DA ENTREVISTA: ___/___/___

Observações Gerais após a entrevista:

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1 Sexo: _____ Idade: _____

1.2 Local de nascimento: _____

1.3 Qual o grau de instrução do proprietário?

1º grau 2º grau incompleto 2º grau completo

universitário incompleto universitário completo Qual

curso: _____

pós-graduação. _____ mestrado _____

1.4 Qual era sua experiência anterior a esse negócio?

1.5 O Sr tem outras empresas ou tem outras fontes de renda?

Não Sim qual? _____

1.6 Por que resolveu iniciar este negócio?

2. PERFIL DA EMPRESA

2.1 Número de funcionários: _____

2.2 Tipo de produto: _____

2.4 Tempo de atividade: _____

2.5 Tempo da empresa no APL: _____

3. MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR DO APL

3.1 Por favor, comente sobre como foi iniciado o APL, quem começou, sua história, como teve conhecimento dele, etc,

3.2 Por que o senhor resolveu entrar no arranjo?

4. VANTAGENS EM PARTICIPAR DO ARRANJO

4.1 Quais são as vantagens para sua empresa em participar deste APL?

4.2 Quais são as vantagens para o Sr como empresário em participar deste APL?

5. DESVANTAGENS EM PARTICIPAR DO ARRANJO

5.1 Quais as desvantagens para sua empresa em participar deste APL?

5.2 Quais as desvantagens para o Sr como empresário em participar deste APL?

6. FORMAS DE COOPERAÇÃO

Favor especificar as formas de cooperação no APL

6.1 Consultores em comum: Sim () Não ()

(Se sim, explique):

6.2 Equipamentos usados em comum: Sim () Não ()

(Se sim, explique):

6.3 Funcionários intercambiados: Sim () Não ()

(Se sim, explique):

6.4 Divisão do trabalho (exportação, encomenda específica): Sim () Não ()

(Se sim, explique):

6.5 Cooperação em participação em feiras: Sim () Não ()

(Se sim, explique):

6.6 Frequência em negociações: Sim () Não ()

(Se sim, explique):

6.7 Outros: Sim () Não ()

(Se sim, explique):

7. FORMAS DE GOVERNANÇA

7.1 Quem coordena o arranjo hoje?

7.2 Qual a frequência de reuniões com o grupo:

1 por mês () 1 a cada dois meses () 1 a cada três meses () mais esporadicamente ()

7.3 Acha que a frequência das reuniões é suficiente? Por quê?

7.4 Como o senhor avalia a coordenação do arranjo?

7.5 Há algum tipo de interferência do SEBRAE na forma de conduzir sua empresa, de acordo com o que foi definido para o APL? Sim () Não ()

Explique

7.6 Quem é a empresa que lidera no local, o APL?

Comente sobre os líderes:

8. NÍVEL DE FORMALIDADE/INFORMALIDADE

Entre empresas

8.1 Existe algum tipo de contrato (documento formal) quando você comercializa com as outras empresas do arranjo?

Sim () Que tipo?

Não ()

Por que?

8.2 A necessidade de contrato tem diminuído com o tempo, conforme o senhor negocia mais com determinada empresa?

8.3 (Caso a resposta seja afirmativa) Quais os benefícios disso ocorrer?

8.4 Existem acordos estabelecidos informalmente entre as empresas do APL? Comente

8.5 Já houve algum tipo de exclusão ou afastamento, mesmo que informal, de alguma empresa do arranjo que faltou com compromissos estabelecidos?

Entre as empresas e os agentes Institucionais

8.6 Há algum tipo de contrato feito com o SEBRAE para integrar o arranjo?

Sim () Não ()

8.7 Existem outros agentes/instituições que colabora/se relaciona com o APL?

8.8 Como funciona esta relação? Formal? Informal? (comente)

8.9 Já foi exigido por algum outro agente institucional (exceto SEBRAE) algum tipo de contrato formal para que fosse possível o relacionamento com sua empresa dentro do arranjo?

Sim () Não ()

9. ESTRATÉGIAS DO APL

9.1 O senhor acha que o APL tem uma estratégia definida?

9.2 Se sim, essa estratégia do APL é compatível como os interesses/estratégia da sua empresa? (Se não) Por quê?

10. SUGESTÕES PARA O APL

10.1. Em sua opinião quais são as maiores dificuldades para o funcionamento da APL? O que falta?

10.2. O sr poderia dar sugestões para melhorar o funcionamento da APL no momento?

ANEXO 2: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS AOS AGENTES
INSTITUCIONAIS

QUESTIONÁRIO

RELACIONAMENTO E GOVERNANÇA DOS AGENTES ECONÔMICOS E INSTITUCIONAIS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DE MADEIRA E MÓVEIS DO ESTADO DE RONDÔNIA

Prezado Senhor:

Este trabalho tem por objetivo identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento e governança.

Os dados serão analisados de forma global e sigilosa, impossibilitando a identificação de V.S e de sua empresa. A sua colaboração é fundamental para o êxito deste trabalho.

NOME DA INSTITUIÇÃO:

ENTREVISTADO:

ENDEREÇO:

TELEFONE:

e-mail:

DATA DA ENTREVISTA: ___/___/___

Observações Gerais após a entrevista:

PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1 Cargo/Posição na
Instituição: _____

1.2 Nível de escolaridade:

- () 1º grau () 2º grau incompleto () 2º grau completo
 () universitário incompleto () universitário completo Qual
 curso: _____
 () pós-graduação. _____ () mestrado _____

2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Forma Jurídica: pública () privada ()

2.2 Há quanto tempo participa do arranjo?

3. TIPO DE PARTICIPAÇÃO

Como se iniciou o PSI, e depois o APL?

3.1 Qual o objetivo do Sebrae com relação ao arranjo?

3.2 Como o Sebrae tem colaborado para que o arranjo possa ter sucesso?

3.3 Há outros parceiros apoiando o arranjo?

3.4 Como se dá a busca por esses parceiros e até que ponto eles são importantes?

4. FORMAS DE GOVERNANÇA

4.1 Como o senhor avalia a coordenação do arranjo pelo SEBRAE?

4.2. Como deveria ser realizada esta coordenação?

4.3. Quais são as empresas líderes no arranjo, a que exerce maior influência sobre as outras?

5. NÍVEL DE FORMALIDADE/INFORMALIDADE

5.1 Há algum tipo de contrato entre as instituições parceiras e o SEBRAE?

Sim () Não ()
qual?

5.2 Há algum tipo de contrato entre o Sebrae e as empresas do APL? Sim () Não () ou
(Existem documentos para formalizar esta relação?)
explique

5.3 (Caso haja) Esse contrato contém cláusulas de comportamento, formas de comprometimento, etc.?

5.4 Há normas de conduta que as empresas acabam estabelecendo informalmente?

5.4 Como ocorre a prestação de contas entre o Sebrae e o arranjo?

5.5 O Sr. já teve conhecimento de casos de afastamento de empresas pelas demais devido a falta de comprometimento ou outro motivo?

Estratégias do APL

Quais são as estratégias definidas para o APL?

E quais são as maiores dificuldades para se alcançar essas metas?

6. SUGESTÕES

6.1. Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades para o funcionamento da APL? O que falta? (comunicação, distância...)

6.2 Que sugestões o Senhor daria para melhor funcionamento deste APL?

ANEXO 3: RELAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DE MADEIRA E MÓVEIS DO ESTADO DE RONDÔNIA

RELAÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO APL MADEIRA/MÓVEIS
NOS MUNICÍPIOS DE (ARIQUEMES, CACOAL, JI-PARANÁ, ROLIM DE MOURA,
PIMENTA BUENO)
(Em 04/07/05)

RELAÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO APL MADEIRA/MÓVEIS
NOS MUNICÍPIO DE ARIQUEMES

Empresa: *MÓVEIS LOPES LTDA*

CNPJ: 04723859/0001-80

Insc.Estadual:106347-2

Empresa; *MÓVEIS ARIQUEMES*

CNPJ: 01553-683/0001-77

Insc.Estadual: 46886/01

Empresa: *EXAKTA MÓVEIS LTDA*

CNPJ: 06334242/0001-06

Insc.Estadual:130877-7

Empresa: *ARZÃO MEDEIROS COM. E IND. DE MÓVEIS LTDA*

CNPJ: 06 015 712 /0001-60

Insc.Estadual: 123281-9

Empresa: *MARCENARIA MARTINS –ME*

Cel. (69) 9967-0081

CNPJ: 02.756.026/0001-90

Inc. Estadual: 91562-9

Empresa; *J. BARRENI INDUSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS*

CNPJ: 03.040.076/0001-39

Inc. Estadual:

Empresa; *JONATAS MÓVEIS*

CNPJ: 84.648.658/0001-02

Insc. Estadual: 39969-8

Empresa; *MÓVEIS ANDEBORGES*

CNPJ: 02.724.981/0001/45

Inc Estadual: 92090-8

Nome: Luiz Estevão Carlos

CPF: 408.708.472-87

RG: 409 929 SSP/RO

Nome : Valdecir Saith

CPF: 386.669.442-34

RG: 759 184 SSP/ES

Empresa: Valdecir Saith Móveis

CNPJ: 02.697.952/0001-31

Nome: José Laercio da Silva

CPF: 514.281.642-00

RG: 8117860 SSP/BA

Nome: José Pereira Calais

CPF: 103.237.912-04

RG: 426.706 SSP/AM

Empresa: Móveis Calais

Nome: Armando Trassi

CPF: 161.735.892-49

RG: 152 136 SSP/RO

Empresa: Giordani Móveis

Nome: Gilmar Aguiar da Silva

CPF: 497.660.902-20

RG: 2051754 SSP/RO

Nome: Alexsandro Cardoso

CPF: 796 .167.042-49 RG.799.647 – SSP/RO

15 EMPRESAS ATUANTES EM ARIQUEMES

MUNICÍPIO DE JÍ-PARANÁ

Empresa; *MADEJI INDUSTRIA E COMÉRCIO DE MADEIRAS*

CNPJ: 34.767.541/0001-61

Inc Estadual:285757-0

Empresa: *MÓVEIS IPÊ (Eliezer da Rocha)*

CNPJ:04.084.617/0001-93

Inc Estadual: 97468-4

Empresa; *MÓVEIS FLÓRIDA (A.B. MARQUES & CIA LTDA)*
CNPJ:01.400.348/0001-39
Inc Estadual:42799-3

Empresa; *JL MÓVEIS (J.L. MARQUES E CIA LTDA-ME)*
CNPJ: 05.505.512/0001-23
Inc Estadual: 70.117.216-6

Empresa; *ESTOFADOS IN HOUSE (C.M. RIBEIRO & CIA LTDA)*
CNPJ: 84.555.184/0001-46
Inc Estadual: 36039-2

Empresa; *REAL MÓVEIS LTDA*
CNPJ: 84.610.500/0001-53
Inc Estadual: 39097-6

MUNICÍPIO ROLIM DE MOURA

Empresa: *MADEIREIRA TORA BRASIL (D.D. Calgaroto Madeiras –ME)*
CNPJ: 01.659.691/0001-00
Inc Estadual: 52477-8

Empresa: *NIPPON MÓVEIS LTDA-ME*
CNPJ:02.251.575/0001-02
Inc Estadual:

Empresa: *FÁBRICA DE MÓVEIS GUARUJÁ LTDA*
CNPJ: 01.145.720/0001-08
Inc Estadual:52401-5

MUNICÍPIO DE STª LUZIA D`OESTE

Empresa: *CHAGAS INDUSTRIA E COMÉRCIO DE MADEIRAS LTDA*
CNPJ: 84.609.643/0001-27
Inc Estadual: 30022-5

MUNICÍPIO DE CACOAL

Empresa: *A CEREJEIRA MÓVEIS (NELSON SILVA & CIA LTDA)*
CNPJ: 04.942.918/0003-72
Inc Estadual: 40319036-5

Empresa: *MOBI (MÓVEIS BIANCHINI LTDA-ME)*
CNPJ: 84.920.749/0001-21

Empresa: *MÓVEIS CAPELETTI (M.V. DOS SANTOS & CIA LTDA)*
CNPJ: 03.349.772/0002-02

Empresa: *PRESTAMAD*
CNPJ:04.087.442/0001-78

5 EMPRESAS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE CACOAL

MUNICÍPIO DE PIMENTA BUENO

Empresa: *FABRILAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA*
CNPJ: 01.640.349/0001-50
Inc Estadual: 42116-7

Empresa: *MÓVEIS DEDÉ*
CPF: 334.420.359-34
RG: 1.936.328 SSP/PR

Empresa: *INCOMOL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA*
CNPJ: 04.896.668/0001-10

Empresa: *INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS BIAZATTI LTDA*
CNPJ: 15.849.300/0001-17
Inc Estadual: 40719718-1

Empresa: *MÓVEIS STIPP LTDA*
CNPJ: 00.784.773/0001-06
Inc Estadual: 52015-2

Empresa: *MADEIREIRA BEHENCK LTDA*
CNPJ: 04.970.492/0001-07
Inc Estadual: 53093-0

6 EMPRESAS ATUNATES NO MUNICÍPIO DE PIMENTA

ANEXO 4: ACORDO DE RESULTADOS



Acordo de Resultados

**Projeto: APL Madeira e
Móveis dos municípios de
Ariquemes, Ji-Paraná,
Cacoal, Pimenta Bueno e
Rolim de Moura**

31 de Março de 2005

“APL Madeira e Móveis dos municípios de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura”

O SEBRAE Nacional, o SEBRAE Rondônia, o Governo do Estado de Rondônia, as Prefeituras dos municípios de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura, as Associações Comerciais e Industriais de Ariquemes e Rolim de Moura, a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental – SEDAM, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, a Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural de Rondônia – EMATER, Banco da Amazônia – BASA, Centro de Ensino Tecnológico e Negócios de Rondônia – CETENE, Associação dos Moveleiros Rolimourense – ASSOM, Associação Pimentense de Artefatos de Madeiras e Móveis – APAMM; participam do Projeto APL Madeira e Móveis dos municípios de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura, parte integrante deste Acordo (anexo 1), visando ao alcance dos resultados finalísticos e intermediários expressos a seguir:

Resultados Finalísticos

1. Aumentar o faturamento das Micro e Pequenas Empresas do setor Madeira-Móveis para:
 - 20% até Dezembro de 2005;
 - 15% até Dezembro de 2006;
 - 10% até Dezembro de 2007 ou
 - 45% até Dezembro de 2007.

Resultados Intermediários

2. Elevar a produtividade (faturamento total por nº de empregados) das Micro e Pequenas Empresas do setor Madeira-Móveis para:
 - 7% ao ano ou;

- 21% até Dezembro de 2007.

As entidades parceiras, suas unidades e representantes signatários deste Acordo assumem o compromisso de apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados previstos no Projeto e de prover os meios para a sua execução. Comprometem-se, em particular, com as responsabilidades especificadas na tabela constante dos Anexos 2 e 3 (responsabilidades pela viabilização financeira, pela execução das ações ou pelo apoio técnico).

Os compromissos relacionados à execução das ações compreendem:

- Executar as ações, em tempo hábil e na forma adequada, responsabilizando-se pelos resultados, qualidade e prazos de execução;
- Fornecer as informações físico-financeiras, em tempo hábil e na qualidade e especificações requeridas, para o monitoramento das ações;
- Prover os recursos humanos e físicos, segundo especificações e cronogramas estabelecidos.

Os compromissos relacionados à viabilização financeira compreendem o provimento de recursos orçamentários e financeiros, segundo os valores e cronogramas estabelecidos.

Os compromissos relacionados ao apoio técnico e metodológico compreendem:

- proporcionar orientações técnicas e metodológicas ao gestor do projeto;

- disponibilizar produtos e serviços, desenvolvidos ou em desenvolvimento em suas áreas de competência, segundo as especificações do projeto.

As entidades parceiras concordam com a organização para gerenciamento definida no projeto e confirmam a designação das pessoas responsáveis pelo seu gerenciamento, execução de ações e articulação com parceiros. Fica entendido que as pessoas designadas atuarão de forma consistente com as orientações técnicas e metodológicas das suas respectivas entidades ou unidades organizacionais;

Para apoiar o gerenciamento do projeto, o SEBRAE designa:

- Um Coordenador Nacional, adiante assinado, que coordenará a participação do SEBRAE Nacional no Projeto e será o elo de ligação exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do Projeto;
- Um Coordenador Estadual, adiante assinado, que coordenará a participação do SEBRAE/RO no Projeto e será o elo de ligação exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do Projeto;
- O Gestor do Projeto, adiante assinado, responsável pela implantação do Projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados;
- A liberação de recursos orçamentários do SEBRAE ficará condicionada ao parecer dos respectivos Coordenadores Nacional ou Estadual, conforme a origem dos Nacional ou Estadual dos recursos.

Porto Velho, 31 de Março de 2005

Anexo 1

Descrição do Projeto

PÚBLICO-ALVO:

Micro e Pequenas Empresas fabricantes de móveis e artefatos de madeira nas regiões de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura.

OBJETIVO:

Promover a modernização das Micro e Pequenas Empresas fabricantes de móveis e artefatos de madeira nas Regiões de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura, para obter melhoria da qualidade, produtividade e lucratividade, respeitando o meio ambiente, visando a inserção competitiva nos mercados interno e externo.

RESULTADOS FINALÍSTICOS

1 - Aumentar o faturamento para: 20% até Dezembro de 2005 15% até Dezembro de 2006 10% até Dezembro de 2007, ou 45% até Dezembro de 2007.

RESULTADOS INTERMEDIÁRIO

2 - Elevar a produtividade (faturamento total por nº de empregados) das Micro e Pequenas Empresas do setor Madeira-Móveis para: 7% a.a ou 21% até Dezembro de 2007.

FOCO ESTRATÉGICO

- 1- Continuidade na melhoria dos processos de produção das empresas.
- 2- Melhorar a eficiência da gestão empresarial.
- 4- Incorporar design, melhorando e inovando produtos.
- 5- Prospectar e atuar em novos nichos de mercado.
- 6- Ampliar a oferta de matéria-prima, por meio do uso racional da floresta.
- 7- Articular políticas públicas de acesso à crédito.
- 8- Fortalecer a cooperação entre as empresas e a governança do APL.

PREMISSAS

- 1- Crescimento da economia (País e Estado) não inferior a 3% ao ano.
- 2- Existência de linhas de financiamento para construção civil.
- 3- Flexibilização da Legislação Ambiental.
- 4- Redução Gradativa da Taxa de Juros.
- 5- Estabilidade da política cambial, com dólar não inferior a R\$ 2,80

Detalhamento das Ações

Plano de Curto Prazo

Ação	Resultado / Providência	Situação		
Ação	Execução	Financiador	Ano	valor (R\$)
1 - Articular e Elaborar Projeto de Reflorestamento		ACIRM Rolim de Moura-RO	2005	8.500,00
		APAMM-RO	2005	5.250,00
		ASSOM-RO	2005	5.250,00
		EMATER/RO	2005	3.000,00
		EMBRAPA	2005	1.875,00

	Prefeituras Munic/ Alavancagem	2005	15.500,00
	SEDAM/RO	2005	3.000,00
2 - Central de Negócios em Ariquemes	EMPRESÁRIOS- RO	2005	25.000,00
	SEBRAE/RO	2005	12.012,00
3 - Consultoria em Design	APAMM-RO	2005	7.530,00
	ASSOM-RO	2005	7.530,00
	SEBRAE/RO	2005	26.100,00
	SENAI	2005	17.580,00
4 - Consultoria em Eficiência Energética	APAMM-RO	2005	5.125,00
	ASSOM-RO	2005	5.125,00
	SEBRAE/RO	2005	2.200,00
	SENAI	2005	6.260,00
5 - Adesão de Novas Empresas e Novos Parceiros	APAMM-RO	2005	1.000,00
	ASSOM-RO	2005	1.000,00
6 - Formação, Capacitação e Qualificação de Mão-de-Obra	APAMM-RO	2005	10.000,00
	ASSOM-RO	2005	10.000,00
	SEBRAE/RO	2005	10.000,00
	SENAI	2005	29.814,00
	APAMM-RO	2006	12.500,00
	ASSOM-RO	2006	12.500,00
	SEBRAE/RO	2006	10.000,00
	SENAI	2006	29.814,00
7 - Real. de est. de Inteligência Comercial para instalação de um Centro de Distribuição em São	APAMM-RO	2005	15.000,00

Paulo.

ASSOM-RO	2005	15.000,00
SEBRAE/RO	2005	27.000,00

Matriz de Responsabilidades

Ação	Execução	Financiador	Ano	valor (R\$)
8 - Participação na FIMMA 2005 e 2007		APAMM-RO	2005	9.000,00
		ASSOM-RO	2005	9.000,00
		SEBRAE/RO	2005	6.300,00
		APAMM-RO	2007	9.000,00
		ASSOM-RO	2007	9.000,00
		SEBRAE/RO	2007	14.700,00
9 - Participação na FENAVEM 2005 e 2007		APAMM-RO	2005	20.000,00
		ASSOM-RO	2005	25.000,00
		FIERO-RO	2005	6.000,00
		Prefeituras Munic/ Alavancagem	2005	25.000,00
		SEBRAE	2005	41.000,00
		APAMM-RO	2007	25.000,00
		ASSOM-RO	2007	25.000,00
		FIERO-RO	2007	6.000,00
		Prefeituras Munic/ Alavancagem	2007	10.000,00
		SEBRAE	2007	34.000,00
10 - Participação na MOVELSUL 2006		APAMM-RO	2006	25.000,00
		ASSOM-RO	2006	25.000,00
		FIERO-RO	2006	6.000,00
		Prefeituras Munic/ Alavancagem	2006	36.200,00
		SEBRAE/RO	2006	50.000,00
11 - Participação na Feira do		APAMM-RO	2006	4.500,00

Empreendedor em
2006 e 2007

ASSOM-RO	2006	4.500,00
Prefeituras Munic/ Alavancagem	2006	18.900,00
SEBRAE/RO	2006	9.000,00
APAMM-RO	2007	4.500,00
ASSOM-RO	2007	4.500,00
Prefeituras Munic/ Alavancagem	2007	18.900,00
SEBRAE/RO	2007	5.000,00

12 - Participação na
Feira EQUINÓCIO
2005, 2006 e 2007

APAMM-RO	2005	3.400,00
ASSOM-RO	2005	3.400,00
SEBRAE/RO	2005	1.800,00
APAMM-RO	2006	1.030,00
ASSOM-RO	2006	1.030,00
SEBRAE/RO	2006	1.800,00
APAMM-RO	2007	1.000,00
ASSOM-RO	2007	1.000,00
SEBRAE/RO	2007	1.800,00

13 - Participação na
FIRON 2005 a
2007.

APAMM-RO	2005	1.700,00
ASSOM-RO	2005	1.500,00
FIERO-RO	2005	1.300,00
SEBRAE/RO	2005	1.000,00
APAMM-RO	2006	1.700,00
ASSOM-RO	2006	1.500,00
FIERO-RO	2006	1.300,00
SEBRAE/RO	2006	1.000,00
APAMM-RO	2007	1.600,00
ASSOM-RO	2007	1.500,00
FIERO-RO	2007	1.400,00
SEBRAE/RO	2007	1.000,00

14 - Consultoria de
5s no Município de
Ariquemes

ACIA - RO	2005	4.500,00
CETENE	2005	42.200,00

	Prefeituras Munic/ Alavancagem	2005	6.000,00
	SENAI	2005	15.000,00
15 - Divulgação dos Produtos Moveleiros para o Mercado Interno e Externo	APAMM-RO	2006	5.000,00
	ASSOM-RO	2006	5.000,00
	SEBRAE/RO	2006	10.000,00

Ação	Execução	Financiador	Ano	valor (R\$)
16 - Seminário de Sensibilização para a Importância do Manejo e Reflorestamento		APAMM-RO	2005	2.000,00
		ASSOM-RO	2005	2.000,00
		BASA	2005	1.000,00
		EMATER/RO	2005	8.000,00
		EMBRAPA	2005	8.000,00
		SEBRAE/RO	2005	31.900,00
		SEDAM/RO	2005	8.000,00
17 - Gestão do Projeto		SEBRAE/RO	2005	133.310,00
		SEBRAE/RO	2006	120.000,00
		SEBRAE/RO	2007	120.000,00
18 - Monitoramento e Avaliação do Projeto		SEBRAE/RO	2005	16.000,00
		SEBRAE/RO	2006	15.000,00
		SEBRAE/RO	2007	15.000,00
Total				1.427.135,00

Estratégia de Implementação do Projeto

Estratégia de Implementação do Projeto

A estratégia de desenvolvimento do projeto está assentada na parceria constituída entre SEBRAE Nacional, o SEBRAE Rondônia, o Governo do Estado de Rondônia, as Prefeituras dos municípios de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura, as Associações Comerciais e Industriais de Ariquemes e Rolim de Moura, a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental – SEDAM, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, a Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural de Rondônia – EMATER, Centro de Ensino Tecnológico e Negócios de Rondônia – CETENE, Associação dos Moveleiros Rolimourense – ASSOM e Associação Pimentense de Artefatos de Madeiras e Móveis – APAMM.

A implantação do projeto contará com a participação efetiva dessas instituições, tanto na execução e financiamento das ações como na coordenação e orientação geral do projeto por meio do Fórum do APL.

O Fórum do APL integra o sistema de gestão encarregado de implantar, monitor e avaliar o projeto, responsabilizando-se pelo alcance dos resultados definidos.

Organização para Gerenciamento

A implantação das ações será realizada mediante sistema de gestão constituído pelos seguintes agentes:

- Fórum do APL – composto por empresas, parceiros e instituições, analisa resultados, discute problemas e identifica soluções
- Núcleo Gestor – constituído por representantes das entidades parceiras financiadoras, para a orientação do projeto APL
- Gestor do projeto - executivo responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados
- Coordenador de ação – responsável pela implantação da ação em cada entidade executora

O gerenciamento do APL adota os seguintes princípios:

- uma organização baseada em projeto, com objetivos, indicadores, ações e metas
- a designação de um gestor para o projeto, responsável pela obtenção de resultados
- cooperação, em todos os níveis, para superar restrições à implantação
- a busca de um fluxo regular e adequado de recursos, mediante a realização físico-financeira do projeto e respectivas comprovações em tempo hábil em conformidade com as Normas
- sistema de informações gerenciais, em meio eletrônico, com acesso compartilhado entre o gerente e todos os demais gestores responsáveis por decisões relacionadas ao projeto
- gestão de parcerias e partes interessadas (stakeholders)

Papel do Gestor:

Compete ao gestor do projeto:

- atuar, de forma empreendedora, para que os resultados aconteçam
- articular-se, com todos os agentes envolvidos, dentro e fora do SEBRAE, associando recursos e integrando competências
- apoiar e orientar os coordenadores de ações, visando o cumprimento de metas e a eliminação de restrições
- identificar restrições à implementação do projeto e buscar soluções (agir preventivamente)
- desenvolver plano de trabalho para a implementação e gestão do projeto
- monitorar o projeto
- assegurar a atualização das informações relevantes sobre o projeto

Papel dos Parceiros:

Cabe às entidades responsáveis pela execução do projeto:

- alocar os recursos e cumprir as metas contratualizadas no Acordo de Resultados.
- negociar e articular ações específicas com o gestor do projeto
- designar pessoa para coordenar as ações a seu cargo, assegurar o fluxo de informações e colaborar na solução de restrições na esfera da instituição
- apoiar a gestão e o monitoramento do projeto

Monitoramento e Avaliação:

- O monitoramento do projeto terá como referência:
 - os dados gerais do projeto
 - os resultados
 - a execução física
 - a execução financeira
 - o cumprimento de metas
 - a identificação e solução de restrições
- O monitoramento será apoiado por sistema de informações gerenciais, em meio eletrônico.
- Será elaborado relatório trimestral de monitoramento, direcionado para as Diretorias do SEBRAE/Nacional, SEBRAE/UF e aos parceiros, como instrumento de apoio à gestão.
- Será realizada a avaliação de resultados (finalísticos, intermediários e das metas das ações) bem como dos demais aspectos relacionados à eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações do APL .