

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

RELATIONS BETWEEN FORMS OF GOVERNANCE ARRANGEMENTS FOR PRODUCTION WITH THE COMPETITIVENESS AND LOCAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sandra Maria Araújo de Souza¹; Gesinaldo Ataíde Cândido²

¹Universidade Federal de Campina Grande – UFCG – Brasil

sandra.adm@hotmail.com

²Universidade Federal de Campina Grande – UFCG – Brasil

gesinaldo@pq.cnpq.br

Resumo

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm assumido um papel de destaque, dentro do padrão cooperação interfirmas, sugerindo a importância da governança no incremento dos níveis de competitividade e sustentabilidade. Diante disso, o presente estudo busca explorar as relações existentes entre os conceitos de governança, competitividade e sustentabilidade no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais, partindo da premissa que a construção de políticas de governança fortalecerá as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes numa região. Para a consecução do objetivo proposto optou-se pela realização de um ensaio teórico baseado em literatura pré-selecionada. Nesse sentido, pode-se inferir que a governança torna-se um importante vetor de competitividade e de sustentabilidade, no sentido de que além de minimizar custos de produção e de acesso e disseminação da informação, tem como objetivo promover a cooperação, estreitar as relações de confiança e minimizar as assimetrias entre os atores presentes no arranjo.

Palavras-chave: sustentabilidade; competitividade; governança.

1. Introdução

Os estudos sobre a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento e a competitividade das empresas têm crescido na literatura, dando especial atenção às aglomerações setoriais de empresas que, pela cooperação ou configuração econômica desenvolvida, criam vantagens competitivas significativas para as empresas ali inseridas. No entanto, é notório que nem todos os exemplos de aglomerações setoriais se configuram como exitosos no sentido da promoção efetiva da cooperação e do estabelecimento de redes baseadas na confiança, na transparência e na

minimização das assimetrias entre os atores que compõem esse arranjo, e que podem interferir nos níveis de competitividade de setores específicos e de sustentabilidade das regiões onde os mesmos estão inseridos.

Nessa perspectiva, os Arranjos Produtivos Locais – APLs têm assumido um papel de destaque, dentro do padrão de cooperação interfirmas, sugerindo a importância da governança no incremento dos níveis de competitividade e sustentabilidade, tendo em vista que os arranjos ao envolverem atores múltiplos e com interesses distintos carecem de mecanismos de gestão que promovam essa articulação.

A existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação seria a razão que explicaria o sucesso de um APL. Assim, o debate econômico voltou-se fortemente para as questões da cooperação e das relações entre as firmas e os fatores que permitem ou restringem a cooperação entre firmas concorrentes. A cooperação (ou confiança tomada como pré-condição da cooperação) seria a principal razão do sucesso dos APLs (NORONHA E TURCHI, 2005).

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

Entretanto, apesar de sugerida na literatura especializada sobre APLs como um instrumento importante na articulação dos atores e na promoção do desenvolvimento local, os estudos sobre governança têm buscado entender a forma de relação do aglomerado com o mercado, e como esta poderia está facilitando o aumento da competitividade, no entanto, existe uma lacuna quando se trata de estudar as relações entre os atores presentes nesses aglomerados, buscando dessa forma entender, que atores têm o poder de afetar o desenvolvimento de tais sistemas, tendo em vista que, essas relações são de importância vital quando se trata de conseguir vantagens competitivas de forma sustentável para as localidades nas quais estão inseridos os respectivos APLs (GEREFFI, 2000; STORPER E HARRISON, 1991; GILSING, 2000; HUMPHREY E SCHMITZ, 2000).

Como observa Jessop (1998) o termo governança se referia inicialmente à ação ou maneira de governar, guiar e conduzir. Durante muito tempo, o uso do termo esteve relacionado, sobretudo,

a questões constitucionais e legais relativas à conduta de "assuntos de Estado" e / ou a direção de instituições ou profissões específicas, com múltiplos intervenientes. Segundo o autor, o fator-chave para o seu renascimento foi provavelmente a necessidade de distinguir entre "governança" e "Governo". O que explicaria a ênfase sobre as mudanças acerca do papel do estado nos estudos feitos inicialmente sobre o tema governança.

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

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

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

Nesse sentido, a adoção de estruturas adequadas de governança pode contribuir no incremento das vantagens competitivas de uma rede bem como no alcance da sustentabilidade local, no sentido em que atua na promoção de práticas comuns entre empresas e entre os diversos atores locais, para que esses atuem de forma cooperativa na busca de resultados coletivos.

Para que seja possível inferir sobre a forma de governança a ser adotada, de modo que essa venha a contribuir com a melhoria dos níveis de competitividade das empresas, bem como dos níveis de sustentabilidade locais, faz-se necessário conhecer quais os elementos que interferem na dinâmica do arranjo. Diante dessa necessidade o modelo de governança em rede de Jones *et al* (1997), se configura como uma ferramenta importante, na medida em que busca identificar quais os elementos que podem contribuir ou interferir no sucesso de uma rede, a partir da integração de elementos da Teoria de Custos de Transação e da Teoria da Rede Social. Em virtude da amplitude de variáveis consideradas no referido modelo é que no presente trabalho foi dada especial atenção ao mesmo.

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

A partir destas considerações, o objetivo do artigo é explorar as relações existentes entre os conceitos de governança, competitividade e sustentabilidade no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais, assumindo como pressuposto básico que, a adoção de mecanismos de governança pelos Arranjos Produtivos Locais ampliaria as possibilidades para geração da competitividade local dentro das perspectivas de um desenvolvimento sustentável. Em termos metodológicos, trata-se de um ensaio teórico, no qual foram buscadas evidências para estabelecer tais relações, a partir de bibliografia pré-selecionada.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma reflexão sobre Competitividade focando as diferentes concepções sobre o tema bem como sobre a competitividade no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais. Em seguida, trata da abordagem sobre Sustentabilidade e Governança e finaliza destacando algumas considerações sobre as interfaces entre estes eixos, de modo a atender ao objetivo do estudo.

2. Referencial teórico

No presente tópico, é realizada uma breve revisão da literatura sobre Arranjos Produtivos Locais, Competitividade, Desenvolvimento Sustentável e Governança com o objetivo de identificar conceitos, modelos e princípios fundamentais em seus fatores constituintes, que permitam a partir

deles produzir um conhecimento capaz de evidenciar a relação entre Governança, Competitividade e Sustentabilidade em Arranjos Produtivos Locais.

2.1 Competitividade

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

Segundo Porter (1986) uma empresa para ser considerada competitiva precisa diferenciar-se num determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, precisa conseguir se colocar numa situação de vantagem diante de seus concorrentes, a partir de regras estabelecidas pela indústria. Competitividade nesse sentido seria entendida como a habilidade de uma empresa para aumentar seu tamanho, sua fatia de mercado e sua lucratividade.

No entanto, não basta conseguir uma vantagem competitiva, é necessário que essa seja duradoura, para isso, as empresas precisam monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade para que dessa forma possam se posicionar de maneira diferenciada de seus concorrentes.

Pode-se observar que embora os estudos sobre a competitividade sejam frequentes nos dias de hoje, existem dificuldades no que diz respeito à essência desse conceito. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer, (1997) duas abordagens servem de referência para o entendimento sobre a origem dos fatores capazes de gerar maiores níveis de competitividade. Numa perspectiva, a competitividade é tratada como um desempenho, uma vez que, a demanda de mercado, ao decidir sobre a aquisição de quais produtos de quais empresas define a posição competitiva dessas empresas. Numa segunda perspectiva, a competitividade é tratada como eficiência, isto é, a competitividade é determinada pela capacidade da empresa de converter insumos ou produtos com o máximo rendimento. Observa-se, no entanto, que embora essas duas perspectivas ofereçam elementos importantes na análise da competitividade, são insuficientes dadas à complexidade que permeia o ambiente organizacional, no sentido em que não fornecem subsídios para análise das causas e podem provocar conclusões distorcidas.

Numa perspectiva sistêmica, pode-se inferir que a competitividade resulta de diversos fatores que possibilitam que as empresas obtenham algumas vantagens em relação às outras e seu entendimento está relacionado à abordagem ou corrente teórica adotada no tocante a explicação sobre competição. E é nessa perspectiva de interação e interdependência entre fatores diversos que a competitividade precisa ser abordada, principalmente no âmbito dos APLs, em virtude dos mesmos comportarem dentro de si, fortes relações de interação entre diferentes segmentos (ESSER *et al*, 1994).

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

2.1.1 Competitividade em arranjos produtivos locais

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

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

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

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

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

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

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

Segundo Cândido (2000), a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, e delas com o ambiente onde se localizam, vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Para tanto, a participação em tais formatos organizacionais é estratégica para empresas de todos os tamanhos, mas, em especial, empresas de pequeno porte, ajudando-as a superar barreiras em seu crescimento e a produzir e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

A questão local também ganha grande importância na geração de relações de confiança, pois, como enfatiza Lemos (2003), tais relações são mais facilmente geradas em ambientes de proximidade e de identidade entre os agentes, o que evidencia a importância do aspecto cultural, no momento em que os agentes compartilham valores, costumes e um conjunto de regras formais ou informais, que tornam mais fáceis o entendimento de quais elementos influenciam esse arranjo e quais as melhores alternativas para o desenvolvimento local.

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

competitividade dentro de padrões sustentáveis de desenvolvimento (CASAROTTO E PIRES, 1999).

Neste trabalho, refere-se à APLs segundo a denominação de Suzigan (2006) como um sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas. Pode-se observar a importância atribuída aos APLs na promoção do desenvolvimento das localidades onde os mesmos estão inseridos, desenvolvimento esse que não seja medido apenas pela rentabilidade das empresas, mas, que considere as preocupações inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável, tema esse que será abordado no próximo tópico.

2.2 Desenvolvimento sustentável

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

A problemática ambiental surgiu nas últimas décadas do século XX, como uma crise de civilização, questionando a racionalidade econômica e tecnológica dominantes. Especificamente a partir dessas décadas, os desafios ambientais relacionados à questão da preservação e dos impactos da degradação ambiental na vida do homem, começaram a serem ilustrados com maior veemência. A primeira grande discussão internacional sobre essas questões foi a Conferência de Estocolmo, ocorrida em 1972. Este momento marca o instante em que os diversos segmentos sociais passaram progressivamente a incorporar em suas discussões pautas relacionadas à preocupação com o crescimento populacional, as formas de produção, os rejeitos industriais, a matriz energética e conseqüentemente com a diminuição dos recursos naturais renováveis e não renováveis.

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

Os debates acerca das questões ambientais visaram romper com a idéia de ausência de limites para a exploração dos recursos da natureza, contrapondo-se à concepção de crescimento contínuo da sociedade industrial, e em conseqüência desses limites estabelecidos ao desenvolvimento econômico fazendo surgir o conceito de ecodesenvolvimento, referindo-se inicialmente a algumas regiões de países subdesenvolvidos e configurando-se como um grande

avanço na percepção do problema ambiental global na medida em que se começa a verificar a interdependência entre desenvolvimento e meio ambiente. Essa percepção entre os problemas do meio ambiente e o processo de desenvolvimento se legitima pelo surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável, conceito este que trata especificamente de uma nova maneira de a sociedade se relacionar com seu ambiente de forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo.

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

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

Para Bossel (1999), sustentar significa manter em existência, prolongar, e nesse sentido o conceito não tem muito significado para a sociedade humana, no sentido em que não dá para mais para manter e prolongar o atual estado, tendo em vista os prejuízos serem irreparáveis ao meio ambiente, pois, sendo a sociedade humana um sistema complexo inserido em outro sistema complexo que é o meio ambiente, este deve estar em constante processo de interação e mudança para que esse sistema permaneça viável.

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

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

de raízes endógenas que busquem o ecodesenvolvimento através de soluções específicas para o local, o ecossistema e a área (SACHS, 1993)).

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

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

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

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

No entanto, apesar das dificuldades que a complexidade do conceito de desenvolvimento sustentável apresenta essa diversidade não deve servir como obstáculo na procura de seu melhor entendimento, mas, sim, como fator de motivação e também como criador de novas visões e ferramentas para descrever a sustentabilidade. Dessa forma, para que se efetive a proposta de

desenvolvimento sustentável baseada em equidade, faz-se necessário uma reformulação das instituições, dos empresários, dos processos educacionais, enfim, uma mudança de paradigma quanto à natureza do relacionamento da sociedade com o meio ambiente.

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

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

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

Nesse sentido, fica clara a importância atribuída aos APLs para a consolidação de uma proposta de desenvolvimento local sustentável, tendo em vista que assumem um papel de transformação social que contribuí com o desenvolvimento de uma região permitindo, dessa maneira estabelecer um compromisso de participação na comunidade e uma cultura de confiança por parte dos atores envolvidos. Além da importância clara dos APLs na promoção desse novo paradigma de desenvolvimento, os limites impostos pelos modelos de desenvolvimento que desconsideraram a exaustão dos recursos naturais e dos aspectos sociais em sua dinâmica irão interferir significativamente na busca pelo aumento das vantagens competitivas nas aglomerações produtivas, uma vez que, sob uma lógica sistêmica, há uma relação de interdependência, ou seja, a capacidade dos agentes inseridos num arranjo conseguirem vantagens competitivas vai depender das possibilidades de desenvolvimento local.

Apesar de não existir como foi evidenciado um consenso acerca do conceito de desenvolvimento sustentável, a ideia de que os padrões de desenvolvimento baseados num paradigma dominante onde se predomina a dimensão econômica em detrimento das demais, não pode se sustentar já está sendo incorporada e nesse contexto surge a importância do conceito de

governança tendo em vista que o mesmo busca fortalecer a união de atores diversos na busca de benefícios coletivos, tema esse que será abordado no próximo tópico.

2.3 Governança

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

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

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

Embora se configure como um conceito relativamente novo, a governança no sentido de conduzir, administrar, governar, contempla em seu interior a complexidade das relações que são estabelecidas num ambiente de profundas e rápidas transformações, que ao envolverem múltiplos atores, requerem formas de gestão cada vez mais elaboradas, pautadas em princípios como: a ética, a transparência, a confiança e a legitimidade.

De acordo com Santos (1997, p. 342), a governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”.

De acordo com os autores Willianson (1985), Hollingston e Lindberg (1998), Humphery e Schimitz (2000), governança pode ser conceituada como o processo de coordenação dos atores econômicos nas esferas públicas e privada e nos níveis local e global. Para Rosenau (2002), governança é um fenômeno amplo que abrange instituições governamentais, e também mecanismos informais, de caráter não governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro de sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas. Para esse autor, governança pode ser concebida como arranjos ou entendimentos, ou seja, como um conjunto de princípios implícitos e explícitos, normas, regras e procedimentos decisórios para os quais convergem as expectativas dos atores.

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

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

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

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

Por exemplo, no mundo corporativo o tema governança, ganha a nomenclatura de “governança corporativa”, sendo fruto das modificações profundas de caráter interno e externo que forçaram as organizações a estabelecerem relações diferenciadas entre os atores envolvidos na definição de seus direcionamentos. Revoluções tecnológicas, acumulação do capital, inovações

organizacionais e, recentemente, a emergência dos novos compromissos contratuais no interior do sistema capitalista, são alguns dos elementos que contribuíram para o surgimento desse conceito e fizeram com que a compreensão, a internalização e o exercício das práticas de governança se configurassem, nos últimos vinte anos, entre os maiores desafios das modernas formas de gestão. No domínio privado, a governança tem estado associada ao governo da empresa, às formas com ela interage com as expectativas dos diversos *stakeholders*. O conceito de governança corporativa ou empresarial envolve questões relativas ao ativismo dos investidores, à relação dos proprietários e gestores, e aos mecanismos institucionais que conferem legitimidade à organização.

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

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

Tendo em vista que dentro dos arranjos as relações tornam-se mais complexas e tais relações são fortemente influenciadas pelo tecido institucional no qual os mesmos estão inseridos, faz-se oportuno explicitar a importância do conceito de governança no âmbito dos arranjos produtivos locais.

2.3.2 Governança em arranjos produtivos locais

Como foi evidenciado o conceito de governança assume diferentes contornos de acordo com a esfera em que é empregado. Nos Arranjos Produtivos Locais o termo ganha significado especial, tendo em vista que esses arranjos são baseados na complementaridade dos recursos, na confiança entre as partes envolvidas e na articulação desses atores em torno de objetivos comuns e essas relações carecem de mecanismos adequados de coordenação, ou seja, de governança, que viabilizem a articulação não só interfirmas, mas numa lógica sistêmica entre todos os atores que podem interferir e viabilizar o incremento de vantagens competitivas sustentáveis.

No que diz respeito ao desenvolvimento local o conceito de governança vem ganhando crescente importância na medida em que tem enfatizado a necessidade de se criar uma nova interface entre o poder público, o setor privado (notadamente as micro e pequenas empresas) e a sociedade civil,

com o intuito de se promover não apenas o desenvolvimento, mas a sua descentralização e melhor distribuição regional (POUILLAUDE, 1998).

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

A literatura especializada sobre APLs, dentro do padrão emergente de cooperação interfirmas, aponta a importância acerca das estruturas de governança no alcance das vantagens competitivas. As firmas nos APLs cooperam e competem em diferentes contextos, tornando importante o processo de coordenação extra-mercado das relações interfirmas, através de mecanismos institucionais (governança) no caso da cooperação. Nesse sentido, governança pode ser entendida como as formas de poder, que podem ser representadas pelo mercado, hierarquia e formas mistas de cooperação a quem caberia a coordenação das relações entre os agentes envolvidos em atividades econômicas, políticas ou sociais. Segundo o autor, nas situações em que a forma de poder é representada pelo mercado a coordenação não é planejada, ou seja, não existem relações de dependência entre os agentes; no caso da governança extra-mercado, a coordenação é planejada e relaciona-se com atividades coordenadas coletivamente, dessa forma, a existência de relacionamentos prévios estabelece relações de interdependência entre os agentes, o que torna a coordenação um elemento central na consecução de objetivos comuns (GRAÇA, 2007).

Interpretada a partir da microeconomia tradicional a governança na condução das relações de mercado, atribuía à firma um papel passivo e ao mercado o papel de agente coordenador das decisões. No entanto, para Coase (1937) a firma não seria somente um espaço para transformação do produto, mas seria também um espaço para a coordenação dos agentes econômicos alternativo ao já estudado mercado. Essa ampliação do conceito de firma, proposto por Coase, torna possível entender como relações contratuais interfirmas as franquias, as parcerias, e as alianças estratégicas, etc. como representativas de relações típicas de produção. Entender a firma como uma estrutura de relações contratuais, fortalece o entendimento dos novos arranjos interorganizacionais.

Williamson (1985) amplia o conceito de firma elaborado por Coase, definindo a firma como uma estrutura de governança das transações ocorridas nas relações intra e interfirmas, contribuindo dessa forma no entendimento de que as transações envolvidas nessas relações implicam em custos de estabelecimento e administração de contratos associados às estruturas de governança. Partindo desses pressupostos a firma, como uma estrutura de governança, poderia avaliar com base nos

custos incorridos nessas transações qual a estrutura de governança mais apropriada para tornar as transações mais eficientes, ou seja, determinar qual a estrutura mais adequada para minimizar os custos.

Para Coase (1937), os custos de transação poderiam ser divididos em dois conjuntos: os custos de informação e os custos de negociação e estabelecimento dos contratos. No entanto, na medida em que a comparação entre instituições evoluíram, a definição proposta por Coase, tornou-se insuficiente, surgindo à necessidade de uma definição que pudesse servir de fundo analítico para qualquer estrutura de governança.

Dessa forma o pressuposto básico da economia dos custos de transação refere-se aos custos de transação incorridos do funcionamento dos mercados, não considerados pela economia neoclássica. Os custos de transação podem ser definidos como aqueles relativos à especificação do que está sendo comercializado e à garantia de que os acordos subsequentes sejam cumpridos. Segundo Farina (1997), os custos de transação são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. Atualmente, os custos de transação não se definem apenas pelo uso do mercado, mas pelo uso de qualquer forma organizacional.

Diante do exposto, pode-se pelo conhecimento das causas que levam as empresas a se articularem em redes, concluir que os Arranjos Organizacionais se configurariam como formas que as empresas, especialmente as de pequeno e médio porte encontram para responder rapidamente as mudanças no ambiente externo e dessa forma minimizar os seus custos de transação. No entanto, embora as redes sejam muitas vezes utilizadas como instrumentos de expansão e melhoria da competitividade, na maioria das vezes centradas na diminuição dos custos de produção, sua formação é direcionada para institucionalização da cooperação enfocando assim as relações sociais entre os diversos atores ali presentes (ANDRADE, 2003).

Por essa razão é que no presente trabalho toma-se como parâmetro o conceito de governança em redes de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), como um conjunto selecionado, persistente e estruturado de firmas autônomas engajadas na criação de produtos ou serviços, baseado em contratos implícitos e indefinidos para se adaptarem às contingências ambientais, bem como coordenarem e criarem salvaguardas para as trocas.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) buscaram desenvolver uma Teoria Geral de Governança em Redes, a partir dos conceitos estudados pela Economia de Custos de Transação em conjunto com os conceitos estudados pela Teoria de Redes Sociais, buscando a partir de elementos de essas duas teorias, encontrarem subsídios que permitam entender quais os elementos que fazem uma rede surgir e prosperar.

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

Entender as diferentes configurações assumidas em termos das relações de poder interfirmas, ou seja, se essas são balizadas pelo mercado, pelas diferentes formas de hierarquias ou pela cooperação interfirmas, são importantes, pois revelam as implicações, acerca de quem possui o poder de tomar decisões, na gestão das diferentes formas de coordenação que visem o incremento da competitividade e sustentabilidade dos arranjos. A questão da coordenação (governança) nas atividades produtivas tem aparecido como um problema central nas discussões e investigações acerca da conformação de sistemas produtivos locais.

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

A conformação dessas interações traz consigo a preocupação (traduzida em uma agenda de pesquisa) sobre as formas de coordenação (comando, governança, poder) entre os diversos agentes envolvidos no processo. Essa preocupação com os elementos que condicionam a capacidade de comando das relações entre empresas e da governança da atividade produtiva tem sido discutida e recebido contribuições de vários autores.

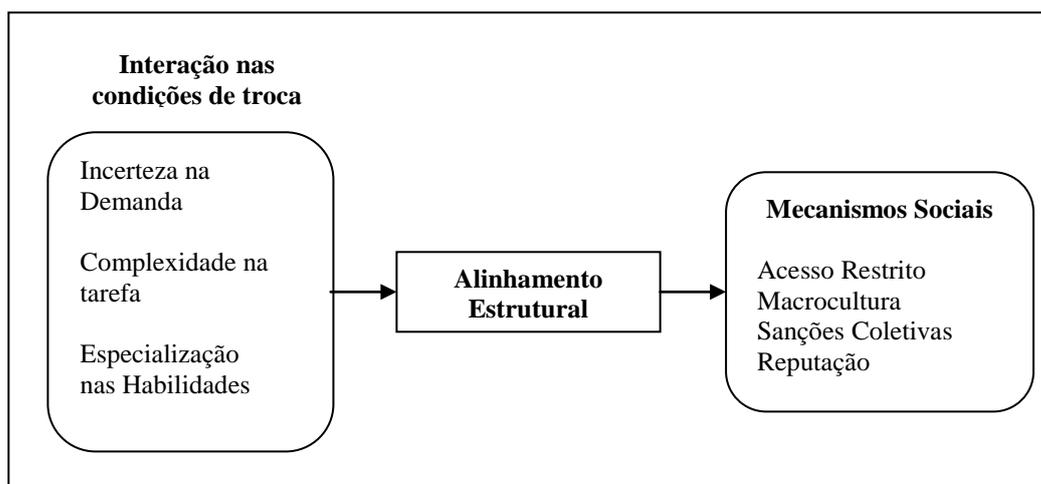
As redes de empresas são formas de organização que, em vista das limitações de coordenação hierárquica e de governança política centralizada, emergiram para lidar com o problema da complexidade e o fenômeno da interdependência, o que constitui a lógica da governança que é associada à rede de empresas.

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança de redes de empresas é composta de firmas independentes que operam como uma entidade única nas tarefas que demandam atividades

articuladas. Os valores existentes na rede guiam as ações dos atores, enfatizando a importância de elementos como caráter e confiança, podendo assim promover um comportamento cooperativo na rede. Os autores citados traçam uma estrutura que identifica condições para que a governança de redes seja capaz de emergir, como também os mecanismos sociais que permitem a coordenação e proteção das trocas inteorganizacionais.

Ao identificar elementos que interferem na dinâmica das estruturas de governança presentes nas redes, os autores incorporam além dos fatores elencados pela Economia de Custos de Transação, os mecanismos sociais, mecanismos esses que são apontados nos estudos sobre governança como decisivos para que os objetivos propostos na formação das redes organizacionais sejam alcançados. Segundo os autores as condições necessárias para a governança de redes emergirem e prosperar são: incerteza na demanda do produto; trocas personalizadas com altos níveis de especificidade de ativos; tarefas complexas sob intensa pressão de tempo; e trocas frequentes entre os atores, conforme pode ser visto na Figura 01.

Figura 01 – Representação de como as interações de troca conduzem ao alinhamento estrutural e aos mecanismos sociais em governança de redes.



Fonte: JONES, HESTERLY e BORGATTI, (1997)

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

– **Condições de troca** - Na perspectiva da ECT existem três condições de troca – incerteza, especificidade dos ativos e frequência, elementos esses segundo essa teoria determinam a forma de governança mais eficiente. Dentro da dimensão de troca estão inseridas algumas variáveis que buscam o entendimento de quais elementos podem influenciar a dinâmica da troca entre os atores de uma rede, segundo os autores citados, seriam eles:

– **Incerteza na demanda do produto** - refere-se à incapacidade de uma organização ou indivíduo para prever acontecimentos futuros. Essa incerteza pode vir de fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras, sindicatos ou mercados financeiros. A incerteza também pode ser gerada pela rápida evolução dos conhecimentos ou tecnologia, o que resulta em ciclos de vida de produtos curtos e torna a rapidez da informação um elemento crítico (MILLIKEN, 1987).

– **Trocas personalizadas** – favorecem o aparecimento de certo grau de dependência e elevam a necessidade de coordenação entre agentes envolvidos num determinado relacionamento. Numa dada situação em que um indivíduo decide não comprar mais o produto e ou serviço customizado, provavelmente o vendedor terá grandes dificuldades, se é que conseguirá transferir este produto e ou serviço para outro cliente (TURETA *et al*, 2006). Segundo Jones *et al* (1997), faz-se necessário, portanto, um formato organizacional que promova a cooperação, a proximidade entre os atores e as trocas permanentes com o intuito de transmitir efetivamente conhecimento tácito às partes envolvidas e assegurar o cumprimento daquilo que havia sido previamente acordado.

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

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

– **Trocas freqüentes** – refere-se à quantidade de interações de troca ocorridas entre os atores da rede.

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

– **Acesso Restrito** – atuação em mercados estratégicos e redução de parceiros no âmbito de uma rede através do estabelecimento de critérios para entrada na rede.

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

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

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

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

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

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

Diante do exposto fica clara a relação de interdependência entre os conceitos de governança, sustentabilidade e competitividade, no entanto, essa relação será melhor especificada no item seguinte.

2.4 Relação entre governança, sustentabilidade e competitividade nos APLs.

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

A competitividade bem a capacidade de prolongar a existência de um APL são medidos pela capacidade de competição de suas empresas e, por extensão, por sua trajetória evolutiva em termos

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

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

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

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

Observa-se que tanto a competitividade que deseja ser alcançada por uma estratégia baseada na interação de diversos atores, quanto um desenvolvimento que considere não apenas perspectivas econômicas, mas que busque um equilíbrio entre o social, o econômico e o ambiental, necessitam para sua operacionalização da participação de todos os elos envolvidos nesses processos, no entanto, a maior dificuldade no que tange ao alcance de melhorias na competitividade em um APL e na sustentabilidade do desenvolvimento das localidades onde os mesmos estão inseridos, é sem sombra de dúvidas articular atores de diversos segmentos, com diversas relações de poder, com diferentes níveis de informação, em torno de objetivos comuns, e conscientizar esses atores que

independente de atuarem em rede ou não, fazemos parte de um mesmo sistema e que se cada um se concentrar unicamente nas vantagens individuais todos sofrerão as conseqüências.

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

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

3. Considerações finais

O objetivo desse trabalho foi explorar as relações entre governança, competitividade e sustentabilidade no contexto dos APLs, tendo em vista que os mesmos, têm se destacado como um dos novos formatos organizacionais que contribuem para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, bem como para o desenvolvimento de toda uma localidade onde os mesmos estão inseridos. Por essa razão a literatura sobre APL vem destacando a importância das estruturas de governança, tendo em vista que a atuação em forma de aglomeração produtiva cria possibilidades de cooperação. As formas de cooperação vêm recebendo especial atenção, particularmente no tocante às organizações empresariais, a partir do pressuposto de que organizações inseridas no modelo de redes interorganizacionais, onde a cooperação se apresenta como um elemento primordial tem maior probabilidade de conseguirem vantagens competitivas sustentáveis.

No entanto, a partir das interações entre os diversos atores surgem os problemas de coordenação, fato este que torna a governança um importante vetor de competitividade, quando, a

partir dos princípios inerentes a essência do conceito, consegue promover práticas comuns de modo que haja uma atuação cooperativa em torno de objetivos comuns.

Nesse contexto, a literatura utilizada para embasar o presente trabalho aponta que a governança, como a capacidade de articulação dos atores em torno de objetivos comuns tem a capacidade de interferir não só na competitividade dos arranjos quanto na promoção de um desenvolvimento dito sustentável, tendo em vista que a construção de políticas de governança fortalecerá as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes numa região.

Entretanto, apesar de apontada como um fator importante na articulação de interesses comuns, o termo governança, pela complexidade de elementos que estão inerentes a ele, apresenta problemas de ordem conceitual e metodológica, uma vez que não existe ainda um consenso em todas as esferas acerca do que venha a ser e da dificuldade de mensurá-la com a mesma precisão com que se pode medir, por exemplo, os índices de crescimento econômico.

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

Entretanto, essa relação de interdependência entre os conceitos estudados apesar de clara, apresenta-se como complexa, em razão das inúmeras variáveis inseridas no escopo dessa análise que não poderiam ser exauridas nesse ensaio teórico, dando possibilidade a outros estudos.

Abstract

The Local Productive Arrangements (APLs) has assumed a leading role within the standard inter-firm cooperation, suggesting the importance of governance in improving levels of competitiveness and sustainability. In this light, this study explores the relationships between the concepts of governance, competitiveness and sustainability within the local productive based on the premise that building governance policies will strengthen the network of relationships and interactions of the mechanisms of existing development a region. To achieve the stated objective was decided to carry out a theoretical essay based on literature pre-selected which was sought evidence to establish the relationships between variables. Accordingly, it can be inferred that governance becomes an important vector of competitiveness and sustainability in the sense that while minimizing production costs and access and dissemination of information, aims to promote cooperation, closer ties confidence and minimize the asymmetries between the actors present in the arrangement.

Key-words: Sustainability; Competitiveness; Governance

Referências

- ADSHEAD, Maura – BRID, Quinn (1998): O movimento do governo para a governança: mudança de política de desenvolvimento irlandês de paradigma. **Policy & Politics** 26 (2), 209-225.
- ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, J. A. Actor-network: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- BACHE, Ian (2000): Government within governance: Network steering in yorkshire and the humber. **Public Administration** 78 (3), 575-592.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**. 2007.
- BOGASON, Peter (1998): Changes in the Scandinavian model: From bureaucratic command to interorganizational negotiation. **Public Administration** 76 (2), 335-354.
- BOSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group**. Winipeg: IISD, 1999.
- BULMER, Simon (1993): The governance of the European Union: A new institutionalist approach. **Journal of Public Policy** 13 (4), 351-380.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: **Anais ENANPAD**, 24, 2000. Florianópolis.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J.E. & SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas **In: Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002
- COASE, R. H. The nature of the firme. **Economics**, n.4, novembro, 1937.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1995.
- CUNHA, Idaulo, PEREIRA, Maria do Carmo Silveira, CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. – Florianópolis: BRDE, 2006.
- ESSER, K. *et al.* **Competitividad sistemática competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlim: Instituto Aleman de Desarrollo. Estudios e Informes, 1994.
- FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FONTES Filho, Joaquim Rubens. Estruturas de propriedade, governança corporativa e estratégia empresarial. **Anais do 1º Encontro de Estudos em Estratégia**. Curitiba, 2003.
- FURTADO, J. **Limites e possibilidades do Brasil nas configurações produtivas globalizadas**. São Paulo: IPEA, 2000.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G., KORZENIEWICZ, M. **Comodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 2000.

- GILSING, Victor. **Cluster governance**: how clusters can adapt and renew over time. Disponível em: <http://www.druid/confereces/winter2000/gilsing.pdf>. Acesso em: 23 de maio de 2008.
- GRAÇA, Carlos Alberto. **Governança e inovação tecnológica em APLs**: um estudo de caso no APL calçadista de Birigui (SP) anos (1990-2000). Tese. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- GRANOVETTER, M. *et al.* Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C. M.; MILLER, W. F.; HANCOCK, M. G.; ROWEN, H. S. (Eds.). **The Silicon Valley Edge**. Stanford: Stanford University Press. 1992, p. 218-247.
- HIX, Simon (1998): The study of the European Union II: The 'new governance' agenda and its rivals. **Journal of European Public Policy** 5, 38-65.
- HOLLINGSWORTH e LINDERBERG. The governance of the american economy: markets, clans, hierarchies e associative behavior. In: Streeck & Schmitter, Private Interest Government.
- HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Discussion Paper, 2000 n. 120.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de sustentabilidade para as empresas**. Série Cadernos de Governança Corporativa, vol. 4. São Paulo: IBGC, 2007.
- JESSOP, Bob (1998): The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. **International Social Science Journal** 155, 29-45.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms". **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.
- KLIJN, Eerik-Hans; JOOP, Koppenjan e K., Termeer (1995): Managing networks in the public sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. **Public Administration** 73 (3), 437-454.
- 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
- LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- LEFTWICH, Adrian (1994): Governance, the state and the politics of development. **Development and Change** 25 (2), 363-386.
- LEMONS, 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: janeiro de 2005.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985
- MARTINS, M. F.; CÂNDIDO, G.A. **Índice de Desenvolvimento Sustentável – IDS dos Estados brasileiros e dos municípios da Paraíba**. Campina Grande: Sebrae, 2008.
- MEADOWS, D. **Indicators and informations systems for sustainable development**. Hart-land Four Corners: the sustainability institute, 1988.
- MEYER-STAMER, Jorg. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. Joinville: Fundação Empreender, 2000.
- MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, 12: 133-143. 1987.
- NORONHA, Eduardo G. TURCHI, Lenita. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. 2005. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: março de 2008.
- PETERS, B. Guy. PIERRE, Jon. (1998): Governance without government? Rethinking public administration. **Journal of Public Administration Research and Theory** 8 (2), 223-243.

- POUILLAUDE, A. **Gouvernance et développement des micro-entreprises**: approche conceptuelle et méthodologique. Document de travail no 25, CED, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 1998. Bordeaux.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROSENAU, James N. **Governança sem governo**. São Paulo: UnB, 2002.
- SACKS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Ecodesenvolvimento e Meio Ambiente**. SP: Studio Nobel, 1993.
- SANTOS, S. A. Modernização gerencial e tecnológica de pequenas empresas industriais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Anais**. São Paulo, 1997.
- SARKER, Partha Pratim. Governança eletrônica e em rede. In: **Desafios de palavras**: enfoques multiculturais sobre as sociedades da informação. Disponível em: <http://vecam.org/article527.html/>. Acesso: abril de 2008.
- STORPER, M.; HARRISON, B.. **Flexibility, hierarchy and regional developments**: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, 1991, v. 20, n. 5.
- SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. In: *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. In: **Economia Aplicada**, out-dez., 2001, p. 695-717.
- SUZIGAN, W. *et al.* “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/2002. Editora 34. São Paulo.
- SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Campinas: IPEA/DISET, 2006.
- TURETA, César. LIMA, Juvêncio Braga de. PAÇO-CUNHA, Elcemir. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 58-70, 2006.
- VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- WILLIANSO, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

Dados dos Autores:

Nome Completo: **Sandra Maria Araujo de Souza**

Filiação institucional: Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

Departamento: Programa de Pós-graduação em Recursos Naturais - PPGRN

Função ou cargo ocupado: Doutoranda

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Rua Manoel Henriques, 63 – Centro – Esperança – PB. CEP: 58.135-000.

Telefones para contato: (83) 3361-2761; (83) 8843-3178

e-mail: sandra.adm@hotmail.com

Nome Completo: **Gesinaldo Ataíde Cândido**

Filiação institucional: Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

Departamento: Programa de Pós-graduação em Recursos Naturais - PPGRN

Função ou cargo ocupado: Doutor em Engenharia de Produção. Professor Titular em Administração da UFCG

Endereço para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Rua Esperidião Rosas, 235 – Expedicionários – João Pessoa – PB. CEP: 58.042-070.

Telefones para contato: (83) 3243-1155; (83) 8853-0009

E-mail: gesinaldo@pq.cnpq.br

Recebido para publicação em: 06/07/2010

Aceito para publicação em: 27/09/2010