

## INTRODUÇÃO

---

*“A prosperidade nacional é criada, não herdada. Ela não nasce dos pendores naturais de uma nação, depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar. À medida que a base da competição se voltou mais e mais para a criação e assimilação do conhecimento, o papel da nação cresceu. A vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado”* Porter (1990), Competição.

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda como tema a governança corporativa coletiva do CIS – Centro Industrial do Subaé em termos de sua competitividade sistêmica, considerando subsídios para políticas públicas de articulação e adensamento das suas cadeias produtivas compreendendo, por conseguinte, que um modelo de governança corporativa possa trazer ganhos competitivos para o Centro Industrial através do fortalecimento das empresas, obtendo-se a chamada “eficiência coletiva”.

Nestes termos, o objetivo desta dissertação é desenvolver um instrumento compreensivo com a finalidade de descrever as atividades relacionadas aos insumos e produtos de um distrito industrial, capaz de fornecer informações úteis que subsidiem, em três dimensões, a sua respectiva gestão: i) governança corporativa do centro industrial; ii) adensamento das cadeias produtivas; iii) eficiência coletiva voltada para a competitividade sistêmica.

Por governança corporativa, conforme a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2004, tradução nossa), entende-se um conjunto de relacionamentos entre a gerência empresarial, seus *boards*, acionistas, e *stakeholders*. "Governança corporativa fornece ainda a estrutura pela qual os objetivos da empresa são estabelecidos, assim como os respectivos meios para atingi-los, além do acompanhamento e monitoramento dos resultados obtidos".

Importante destacar que esta governança corporativa do Centro deve ocorrer em termos de *stakeholders* e *shareholders*, envolvendo agentes como universidades, centros de pesquisa e inovação tecnológica, empresas, segmento político, governos federal, estadual e municipal, e trabalhadores, formando um conjunto articulado de políticas públicas e empresariais cujas ações busquem o adensamento das diversas cadeias produtivas. A condição necessária é a articulação das empresas, grandes, pequenas e médias para que, assim, conduza-se o aumento da eficiência e da competitividade sistêmica, tendo como *foco a inovação*. Para fundamentar a dinâmica competitiva das economias regionalizadas, adota-se o conceito de chamada “eficiência coletiva”, numa organização industrial delimitada territorialmente e com características regionais próprias.

De suma relevância anotar que no âmbito teórico a doutrina conceitua com tênues diferenças nas suas características o que vem a ser Distrito Industrial, Arranjo Produtivo Local, *Clusters*, Sistema de Produção (ou produtivo) e Centro Industrial. Contudo, neste trabalho dissertativo, apesar conceituar os aludidos institutos, muitas vezes estes serão utilizados como sinônimos, haja vista que, na prática, os liames existentes entre os institutos nem sempre são nítidos podendo haver tanto a conjugação de duas formas de organização como a evolução prática entre elas. Todavia, “essa dificuldade em nada altera o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva que raramente produtores separados conseguem atingir” (ZAMBANINI, 2010).

Entre as diversas formas de organização de sistemas produtivos destacam-se arranjos produtivos (APs), onde empresas interagem em virtude da proximidade geográfica e dos aspectos culturais. Esta interação ocorre entre atores locais que buscam através da cooperação vantagens competitivas inatingíveis quando operam individualmente. A cooperação e a coordenação dos APs não são fruto da relação de causa e efeito. Necessário, assim, associar coletivamente os nortes conceituais com a prática, experimentada, assim, na simbiose do aprendizado, confiança, eficiência coletiva, capital social, identidade regional e outros aspectos culturais existentes entre os envolvidos (ALBERTIN, 2003).

Um distrito industrial pode ser definido como um espaço territorial, existente em face de um contexto histórico, onde estão localizados uma comunidade de pessoas e um grupo de empresas de pequeno porte que interagem entre si (BECATTINI, 1991). Nesta linha, um distrito industrial pode ser entendido como um território no qual uma quantidade considerável de empresas funcionam estabelecendo uma estreita relação entre elas, seja pelo aspecto de que compram e vendem mercadorias conjuntamente num mesmo mercado, seja porque trabalham num mesmo setor (BRUSCO, 1990).

Nestes termos, tem-se que distrito industrial é uma expressão utilizada universalmente principalmente após o exitoso desempenho aferido com os distritos industriais italianos. A literatura sobre distritos industriais tem enfatizado a relação próxima entre empresas e empreendedores dentro de espaços geograficamente limitados. Pela definição de Humphrey

(2003), estes “são redes de pequenas empresas que estão ligadas por meio da divisão do trabalho e especialização, o que leva ao enriquecimento de capacidades coletivas e economias de escala e escopo”. Para o autor, em um distrito industrial a densa rede de cooperação e competição é determinada em face da notável vantagem competitiva das pequenas, médias e grandes empresas ali situadas quando comparadas a outras que estão isoladas.

Outro conceito aqui adotado é o de competitividade sistêmica para se avaliar a quatro níveis: macro, meta, meso e micro, como bem dissecado por Esser *et al.* (1994):

O nível meta (competitividade setorial) – analisa fatores socioculturais, tais como propensão à cooperação, empreendedorismo, capital social, entre outros; nível macro (competitividade estrutural) – analisa fatores macroeconômicos, ou seja, tem como principal ator o governo central, através de suas políticas cambiais, monetária, industrial, tecnológica, entre outras; nível meso (competitividade setorial) – analisa fatores regionais, como infra-estrutura, políticas locais e instituições de suporte; nível micro (competitividade empresarial) - analisam fatores internos, como estratégia, flexibilidade, qualidade, eficiência, alianças.

Oportuno frisar o conceito desenvolvido por Cassiolato e Lastres (2003, p.27), também aplicado a seguir para o caso *sub examine*, segundo o qual, Arranjos Produtivos Locais (APL's) são "aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais — com foco em um conjunto específico de atividades econômicas — que apresentam vínculos, mesmo que incipientes". Dessa forma, esses autores partem da expressão Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL's) para definir aqueles "arranjos em que interdependência, articulações e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local". Neste diapasão, Arranjos Produtivos Locais são as hipóteses que apresentam significativa articulação entre os agentes, caracterizando-se como sistemas.

**Contextualização** - É consenso entre os estudiosos que os Distritos Industriais baianos precisam se modernizar em termos de gestão, tecnologia e inovação (C&T&I) para acompanhar as tendências mundiais de produção, e não perder competitividade. Ademais, percebe-se, atualmente, que as questões relacionadas com a pesquisa, inovação e tecnologia estão sendo muito discutidas e debatidas, nos mais diversos ambientes empresariais, acadêmicos e públicos. Muitas pesquisas relacionam a inovação tecnológica como um fator importante para promover o desenvolvimento regional sustentável. Nesse contexto, ao analisar, no entanto, os parques industriais baianos, percebe-se que o modelo de desenvolvimento adotado ainda é o tradicional e desvinculado da Ciência, Tecnologia e Inovação:

Existe uma grande ligação entre conhecimento, expertise, reflexão e ação. Entre pesquisa e análise e tomada de decisão gerencial. A informação é necessária para uma melhor tomada de decisão. Nesse sentido, acredito que deveria haver uma relação mais próxima entre a universidade e empresa, – seria muito benéfica para ambos os lados. Para a empresa, que estaria constantemente se atualizando e aprimorando seus processos, e para a universidade que estaria diretamente ligada às questões empresariais, em nível de tomada de decisão, enriquecendo suas descobertas e seu arcabouço, teórico de forma mais integrada. O que poderia ter um efeito multiplicador. [...] minha visão é que a Universidade, muitas vezes, fica à distancia da realidade empresarial, desenvolvendo teses acadêmicas pouco relevantes, ou por vezes até inconsistentes com a realidade empresarial. Aquela famosa brincadeira: quem sabe faz, quem não sabe ensina. O desafio é como conseguimos utilizar a capacidade de pesquisas e conhecimento nas universidades de forma integrada a realidade e necessidades das empresas (KAUFMANN, 2009).

Estudo realizado por Hamilton de Moura Ferreira Junior, Lúcio Flávio da Silva Freitas e Fábio Batista Mota (2010) denominado Oportunidades Para Uma Inserção Externa da Economia Baiana, concluiu que aquilo observado até então foi que o eixo desenvolvimentista baiano se caracterizou não apenas por descontinuidades, mas, também, por uma estrutura econômica altamente concentrada, tanto do ponto de vista setorial como espacial. Os setores de bens intermediários que caracterizavam a economia do Estado estão limitados em sua capacidade de articulação e de absorção de mão de obra, contribuindo

sobremaneira para o surgimento de uma infraestrutura de serviços ao redor da capital do Estado. Outras constatações são vaticidas pelos supraditos estudiosos:

1. A partir do ano 2000, o Estado passa a referir-se explicitamente à necessidade de maior integração de cadeias de produção, visando absorver parte da produção de bens intermediários, assim como pela sua capacidade de geração de empregos.
2. É também neste período recente que se reconhece a necessidade de se promover a desconcentração espacial das atividades econômicas – embora tenha havido avanços (especialmente no Extremo Sul, Oeste e Baixo São Francisco).
3. A Região Metropolitana do Salvador continua a responder por cerca de 50% do valor da produção gerada no Estado.
4. Muito embora a Bahia tenha apresentado um crescimento bastante expressivo no valor de suas exportações entre 2005 e 2008, a sua participação nas exportações do Brasil declinou de 5,06% para 4,39%.

Como é sabido, foi aportado, nas últimas décadas, na indústria baiana relevantes investimentos nos mais diversos setores, o que impulsionou um movimento de desconcentração setorial que foi seguida por uma redução do capital de suas unidades produtivas nos Distritos Industriais. “O peso acentuado da produção de bens intermediários no PIB baiano aumenta a vulnerabilidade da economia às variações do mercado e dos preços das *commodities*. Quando se analisa a concentração espacial, verifica-se que a elevada concentração produtiva” atinente à Região Metropolitana de Salvador (RMS) equivale “a uma subocupação de espaços territoriais do Estado, em seus diversos distritos industriais cujo potencial de crescimento está praticamente inexplorado” (Ferreira Jr, *et al.*, 2010).

Contudo, nos últimos anos, na atual gestão do Governo do Estado, os investimentos dissiparam-se pelo interior do Estado, havendo considerável desconcentração econômica, ratificando a política de atração de investimentos para o interior. No entanto, isso não significa que a RMS perdeu investimentos. Também nos últimos anos, os investimentos privados superaram a marca de cinco bilhões de reais na aludida Zona Metropolitana. O fato inovador foi a desconcentração quando do fomento empresarial.

Atualmente, inclusive, quando da concessão dos benefícios fiscais atinentes à desoneração do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, um dos critérios utilizados no

barema pela SICM e pela Secretaria da Fazenda Estadual – SEFAZ é o relacionado com a localização do empreendimento, dentre outros.

Entretanto, Mercês (2005) afirma que a matriz empreendedora baiana acaba por não valorizar o papel das inovações. Para ele, o exemplo das sistemistas do Complexo Industrial Ford Nordeste - CIFN evidencia a baixa importância atribuída por elas a parcerias firmadas com universidades, institutos capacitados para realização de testes, centros de pesquisas e capacitação locais, em um indicativo de que um dos efeitos é a limitação dos efeitos provocadas nas empresas de menor porte incluídas neste Complexo Industrial.

Tem-se, na prática, que atualmente a economia baiana não enfrenta tantos problemas na atração de novos investimentos. A agressiva política fiscal, endossada pela guerra fiscal existente entre os demais Estados da Federação, que vem sendo adotada pelo Estado dá subsídios e tranquilidade neste sentido. O maior desafio, portanto, tem sido promover a atração de investimentos a partir de atos concatenados, objetivando, a partir de um diagnóstico prévio, o adensamento das cadeias produtivas existentes e em implantação na Bahia. Assim, “pelos evidências disponíveis, a industrialização baiana não foi capaz de gerar uma capacidade empresarial local, capaz de aproveitar as oportunidades que as grandes empresas abriam ao se implantarem na região” (TEIXEIRA; GUERRA, 2000, p. 96).

Maia (2005) afirma que é baixa a integração universidade e empresa nos distritos industriais da Bahia, notadamente na RMS (Região Metropolitana de Salvador) e que se deve à interveniência de variáveis temporais; geográficas, culturais, econômicas e políticas, senão vejamos:

- i) O envolvimento das universidades baianas com a área petroquímica ratifica a dificuldade encontrada no processo de integração;*
- ii) A reduzida contribuição para a produção tecnológica por parte das universidades da RMS, reduz a motivação para a integração;*
- iii) A transferência de grandes empresas da RMS para o Sudeste-Sul do país e a migração de recursos humanos qualificados dificulta a integração;*
- iv) A parceria profissional entre acadêmicos e empresários é dificultada pela diversidade tecnológica entre ambos;*

v) *A inexperiência dos pesquisadores em atividades empresariais dificulta a integração na RMS;*

vi) *A existência de número significativo de pequenas e micro-empresas na RMS reduz a possibilidade de integração.*

vi) *As dificuldades para a integração universidade-empresa em seu estudo são muito bem sintetizadas entre as barreiras a integração Universidade – Empresa.*

Maia (2005) apresenta as seguintes principais conclusões sobre a baixa integração universidade (leia-se P&D&I) – empresa na Região Metropolitana do Salvador:

- i) *A relação recente das universidades com as empresas;*
- ii) *A reduzida integração entre as universidades locais;*
- iii) *O reduzido número de cursos voltados para a área tecnológica;*
- iv) *As divergências ideológicas entre acadêmicos e empresários.*

Assim fundamentado, percebe-se que a instalação de indústrias de grande porte não vem acarretando o *desenvolvimento em rede* de seus arranjos produtivos à montante e à jusante. Ou seja, sem a interferência por parte do poder público, com sua efetiva participação, através da implantação e acompanhamento, os efeitos da instalação destas companhias, *de per se*, não estão produzindo na estrutura econômica estadual os efeitos esperados. É dizer, não há internalização no Estado, nos diversos segmentos da sua cadeia produtiva, do tão esperado adensamento das cadeias produtivas. Os resultados do agronegócio da celulose, observado nas florestas de eucalipto no Sul do Estado ainda não aconteceram, assim como não aconteceu a produção de outros bens finais a partir das indústrias intermediárias do Complexo Petroquímico de Camaçari.

Assim identificadas, sumarizadamente, as limitações da estrutura industrial da Bahia, dessume-se que se faz necessário propor, implementar a acompanhar políticas públicas adequadas que tenham o condão de, juntamente com modelos de governança corporativa eficientes, permitir o desenvolvimento equilibrado no Estado. Para tanto, a governança corporativa tem um papel fundamental na eficiência econômica, com uma forte ênfase em agregar valor para os integrantes do capital social da companhia, conferindo efetividade aos anseios do poder público, gerando benefícios a toda comunidade envolvida, com uma governança corporativa que propende a diminuir as dificuldades que o procedimento envolve.

**Questão Problema** - Entende-se que um novo modelo de governança corporativa possa trazer ganhos competitivos para o Centro Industrial do Subaé e especificamente o fortalecimento da competitividade sistêmica das empresas, obtendo-se a chamada “eficiência coletiva”. Admite-se que uma governança está voltada para a eficiência coletiva do Centro Industrial do Subaé, através da articulação das mesmas e pelo adensamento de suas cadeias produtivas, envolvendo pesquisas, tecnologias e inovação. Como deve ser construída a competitividade sistêmica do Centro Industrial do Subaé envolvendo agentes como universidades, centros de pesquisa e inovação tecnológica, empresas, Governos Federal, Estadual e Municipal e trabalhadores em um conjunto articulado de medidas que busquem o adensamento das diversas cadeias produtivas? Quais as condições necessárias à articulação buscando seu adensamento e que conduza o aumento da eficiência e da competitividade sistêmica tendo como *foco a inovação*? Qual a configuração necessária para o Centro Industrial do Subaé estruturante e de impacto para o desenvolvimento sustentável e competitivamente sistêmico? Como deve ser a governança voltada para a *eficiência coletiva* do Centro Industrial do Subaé que possa fazer o adensamento e a uma maior articulação de cadeias produtivas?

Assume-se que para alcançar o desenvolvimento da base produtiva do futuro, em termos de aumento da eficiência produtiva e da eficiência do negócio; desenvolvimento de novos produtos, processos e formas de uso (inovação e diferenciação); estímulo ao aumento da capacitação para inovação na indústria; inserção externa / expansão das exportações, em atividades portadoras de futuro como biotecnologia, nanotecnologia, biomassa; o incentivo ao empreendedorismo (apoio à geração de empresas de base tecnológica) e; modernização e articulação com centros universitários e de pesquisa?

Qual concepção deve apresentar um instrumento adequado e útil para utilização na governança corporativa do Centro Industrial do Subaé apropriado para descrever as atividades relacionadas aos insumos e produtos, voltados para o adensamento das cadeias produtivas e obtenção de eficiência coletiva direcionada para a competitividade sistêmica?

## **Objetivos**

**Geral** – Conceber um instrumento adequado e útil para utilização na governança corporativa do Centro Industrial do Subaé apropriado para descrever as atividades relacionadas aos insumos e produtos, voltados para o adensamento das cadeias produtivas e obtenção de eficiência coletiva direcionada para a competitividade sistêmica.

## **Específicos**

- i) Caracterizar o teoricamente o Centro Industrial do Subaé;
- ii) Caracterizar empiricamente o Centro Industrial do Subaé;
- iii) Abordar as formas de relações interempresariais das empresas com os fornecedores de bens e serviços e destas entre si;
- iv) Abordar as formas de relações multilaterais das empresas com agentes institucionais de apoio;
- v) Analisar os aspectos de economia de adensamento, estrutura de governança e aprendizagem interativa do aglomerado produtivo;
- vi) Apresentar subsídios para políticas públicas para elevação da capacidade competitiva sistêmica do Centro Industrial do Subaé.

**Hipótese** - O desenvolvimento sustentável de um distrito industrial não se cria apenas com fatores do nível micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas também com medidas específicas de governos e ONGs para fortalecer a competitividade sistêmica de empresas (*nível meso*) – em que a capacidade de articular macro e meso política de promoção depende tanto de estruturas fundamentais políticas e econômicas, como de constelações de atores (*nível meta*) (MEYERSTAMER 2001, p.20).

**O percurso metodológico:** Nos moldes da questão traçada como condutora do trabalho, sua natureza é de abordagem qualitativa, valendo-se do método de pesquisa bibliográfica, a partir de farta literatura especializada disponível, representada por livros, estudos realizados nas Academias e pesquisa na internet.

Sendo assim, reuniram-se diferentes análises dos mesmos autores, acompanhando a evolução do pensamento e dos estudos, como também de diferentes autores que se debruçaram sobre as mais específicas espécies aqui analisadas. Ademais, utiliza-se o método empírico, haja vista que o autor, enquanto este à frente do Centro Industrial do Subaé, enquanto diretor geral, entrevistou uma série de empreendedores e diretores de empresas com vistas à formar uma série de impressões que permitisse a construção da presente dissertação.

## CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ

---

Em março de 2004, quando o Governo Federal lançou sua Política Industrial e Tecnológica e de Comércio Exterior, dentre outras intenções, declarou:

*“O panorama mundial está marcado por um novo dinamismo econômico baseado na ampliação de demanda por produtos e processos diferenciados, viabilizados pelo desenvolvimento intensivo e acelerado de novas tecnologias e novas formas de organização. [...] Além disso, é decisivo desenvolver a capacidade de realizar Pesquisa e Desenvolvimento-P&D nas empresas e instituições públicas e privadas. [...] O Brasil precisa estruturar um Sistema Nacional de Inovação que permita a articulação de agentes voltados ao processo de inovação do setor produtivo, em especial: empresas, centros de pesquisas públicos e privados, instituições de fomento e financiamento ao desenvolvimento tecnológico”.*

## CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ

### 1.1 A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NA BAHIA

Na vigência da atual Constituição Federal, tem-se estatuído que o Poder é uno e emana do povo, que o exercerá de maneira direta e representativa. É isso que prega o Texto Magno pátrio. No entanto, visando ser mais democrático, seu tirocínio se faz de maneira repartida entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que em suas atuações, devem ser independentes, ou seja, não se submeterão a outro, evitando a concentração de poderes por um deles, embora deva haver a colaboração entre si.

No primeiro deles, estão concentrados os atos executórios de Governo e de Estado; no segundo, a competência primordial é a de disciplinar, regular e fazer reinar a vontade do quanto estatuído na Carta Magna; já à atividade jurisdicional, compete julgar os atos que contrariem as normas constitucionais e infraconstitucionais. Verifica-se que os Poderes executam suas atribuições e funções, atuando de forma independente, buscando, sempre, a harmonia.

É com o fim precípua de promover os princípios preservados e disciplinados em todo Estado Democrático de Direito que o Poder Executivo na Bahia, de maneira desconcentrada, confere à Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração – SICM a prerrogativa de conduzir as políticas públicas estaduais dos setores relacionados. Assim sendo, na perspectiva de promoção das potencialidades do Estado, há duas autarquias vinculadas a esta estrutura de poder, quais sejam a Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial – SUDIC e o Centro Industrial do Subaé – CIS.

Deste modo, a título de especificação das atribuições de cada um dos entes públicos envolvidos percebe-se que o Chefe Máximo do Executivo, o governador do Estado, adota as micro e macro diretrizes da política industrial acompanhado e assessorado pelo titular da pasta que hospeda as atividades e políticas públicas atinentes à indústria e ao comércio. No entanto, com a específica função executória, em *ultima ratio*, compete aos diretores das duas autarquias, dentro das suas respectivas áreas de jurisdição, promoverem o quanto previsto na política proposta.

Seguindo esta linha, como já relatado alhures, o CIS possuiu jurisdição nos municípios de Feira de Santana, São Gonçalo dos Campos, Conceição do Jacuípe, Conceição da Feira, Amélia Rodrigues, Anguera, Antonio Cardoso, Candeal, Coração de Maria, Ipecaetá, Irará, Santa Bárbara, Santanópolis, Serra Preta, Riachão do Jacuípe e Tanquinho. Todos os demais municípios baianos estão sob a égide da SUDIC.

## 1.2 DISTRITOS INDUSTRIAIS NA BAHIA

Atualmente, o Estado da Bahia dispõe de distritos industriais dotados da infraestrutura básica necessária à implantação e ao desenvolvimento de cadeias produtivas, permitindo, hipoteticamente, a interação de empresas que exercem atividades complementares entre si e possibilitando a adequação logística. Quanto à matriz energética a maioria conta com fornecimento de energia elétrica e alguns com disponibilidade de gás natural. Contudo, por serem na sua maioria distritos industriais projetados há décadas atrás, com um objetivo que não condiz mais com a realidade urbanística contemporânea, muitos deles já não conseguem atender o seu *mister* inicial.

Conseqüentemente, é necessário dotá-los de melhor infraestrutura viária, com novos projetos de requalificação e atendimento às atuais normas de trânsito e realidade logística. Há um verdadeiro apagão no gerenciamento de terrenos disponíveis para instalação de indústrias dos mais diversos segmentos em praticamente todos os principais centros urbanos. Ademais, nos já existentes, o poder público perdeu sua capacidade de governança, sem atualizar seus bancos de dados cadastrais, sem acompanhamento das transações ocorridas a respeito das vendas daquelas áreas. Além disso, não presta os mais mezinhos serviços como o da devida segurança pública, limpeza das áreas remanescentes, varrição das ruas, iluminação pública devidamente equacionalizada e pavimentação capaz de suportar as novas performances da indústria automobilística que potencializou, sobremaneira, a capacidade de tração de carga dos veículos de grande porte.

Como atividade praticamente única e principal as duas autarquias vinculadas à SICM, CIS e SUDIC, tem-se a aquisição de grandes glebas terras que são dotadas da infraestrutura básica, aí entendida pavimentação e serviços de água e energia. Após arcar

com os elevados gastos atinentes à implantação destes núcleos industriais, há um parcelamento do solo e os imóveis são vendidos um a um com preço subsidiado e sem procedimento licitatório.

A razão para venda com preço subsidiado é justa e correta haja vista fazer parte da política de atração dos empreendimentos privados a oferta de áreas de boa qualidade com um custo abaixo do praticado pelo mercado. Quanto a não observância ao procedimento licitatório também não pode ser exigível nada diferente, tendo em mente que há um chamamento público, mediante publicação em Diário Oficial do Estado, e dada a natureza específica de cada projeto que difere um do outro em diversos pontos como segmento de atuação, numerário de aporte de capital e quantidade de novos postos de trabalho aberto.

Atente-se, por fim, que se fosse adotado um procedimento licitatório tradicional, alguns setores econômicos poderiam sofrer ações anticoncorrenciais praticadas por empresas atuantes no mesmo setor que, por reserva de mercado, poderia adquirir os imóveis pleiteados por seus concorrentes diretos. Assim, salvaguardando o melhor ambiente corporativo, o Estado da Bahia atenta ao princípio de livre acesso às informações desejadas preservando, para tanto, o sigilo industrial mínimo.

Os principais distritos industriais administrados pela SUDIC estão divididos territorialmente da seguinte maneira:



Figura 1.1 - Distritos Industriais na Bahia

Fonte: Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia (2001).

Como dito, a atuação do CIS e da SUDIC abrange o planejamento, a implantação, consolidação, manutenção e ampliação dos principais distritos industriais da Bahia, neles compreendidos o Polo Industrial de Camaçari (PIC), que foi o primeiro e é o maior complexo petroquímico da América Latina, o Centro Industrial de Aratu (CIA), que é um complexo industrial multissetorial, o Centro Industrial do Subaé (CIS), objeto deste estudo, o Distrito Industrial de Ilhéus, terceiro em importância dentro da estrutura do estado principalmente em face da proximidade com o Porto de Malhado e pela instalação do polo de informática e eletroeletrônico e telecomunicações da Bahia, e o Distrito Industrial Náutico, além de 11 distritos no interior.

A Bahia dispõe, ainda, de outros centros industriais distribuídos por importantes centros urbanos. São eles:

- Distrito Industrial de Teixeira de Freitas;
- Distrito Industrial de Alagoinhas;
- Distrito Industrial de Barreiras;
- Distrito Industrial de Eunápolis;
- Centro Industrial de Itabuna;

Distrito Industrial de Ruy Barbosa;  
Distrito Industrial de Luís Eduardo Magalhães;  
Distrito Industrial de Juazeiro;  
Distrito Industrial de Vitória da Conquista;  
Distrito Industrial de Jequié;  
Distrito Industrial de Santo Antônio de Jesus;  
Distrito Industrial de Itapetinga;  
Distrito Industrial de Conceição do Coité;  
Distrito Industrial de Itororó.

Praticamente todos os distritos industriais distribuídos pelo interior a SUDIC dispõem de gerências regionais, funcionando como *longa manus* da SUDIC e SICM, contribuindo para atendimentos empresariais personalizados.

### 1.3 CENTRO INDUSTRIAL DE SUBAÉ

A industrialização em Feira de Santana, ainda que incipiente, originou-se basicamente nos inícios do século XIX, ainda na fase de Povoado. Essa indústria se restringia a uma fabricação doméstica, constituindo-se como manufatura. O beneficiamento do fumo era o principal ramo industrial desse período, seguido do beneficiamento do couro e peles, devido à existência do grande plantel de gado de engorda, comercializado na feira. Subsequentemente a estas atividades industriais, houve o desenvolvimento de outros ramos industriais, como roupas feitas com algodão; fabrico de farinha; fabrico de sabão; extração e tratamento de óleos vegetais; beneficiamento de algodão; cerâmicas/olarias; indústria madeireira e manufatura de fibras. Em 1942, foi inaugurada a Usina de Beneficiamento de Algodão, corroborando para o crescimento dessa indústria em Feira de Santana.

Esse quadro, com a predominância de indústrias de pequeno porte, permaneceu não só em Feira, mas também em todo o Norte/Nordeste, até a década de 60. A industrialização feirense nas décadas de 60 e 70 está inserida nos quadros da Política Econômica Nacional e, naturalmente, do Estado da Bahia. Em Feira, seguindo a linha da industrialização ligada à expansão petroleira, havia uma tendência de favorecimento dos setores metal-mecânico e elétrico, que associado ao incremento da malha rodoviária possibilitou a integração do mercado local junto às outras regiões do País.



Figura 1.2 - Município de Feira de Santana (1999).

Porém, outro fator de suma importância desse período foi a criação, a nível nacional, da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – Sudene, em 1959, que tinha por objetivo atenuar as desigualdades regionais, no Governo Juscelino Kubitschek. A Sudene favoreceu ao desenvolvimento industrial no Nordeste, através de diversos incentivos. Essa criação pode ser entendida a partir da análise do contexto atravessado pelo País, numa tentativa de homogeneizar o desenvolvimento industrial buscando, dessa forma, a unidade de direção para promoção do crescimento, onde o Governo Federal foi o principal sustentáculo dessa industrialização e esta, por sua vez, era o meio de incrementar a economia Nacional.

Durante séculos, o crescimento de Feira de Santana esteve associado à criação de gado e ao comércio, pelo que, na década de setenta do século passado novas perspectivas vieram se juntar a esses setores, provocando a abertura de um novo tempo ao Município. O

rompimento de paradigmas, não apenas do ponto de vista econômico, mas também, social e cultural, foi um dos impulsionadores para a consagração dos avanços significativos experimentados desde então, notadamente com a criação do Centro Industrial do Subaé.

O CIS é o segundo maior complexo industrial do Estado da Bahia e o principal da Região Metropolitana de Feira de Santana e é totalmente indissociável da história feirense. Criado em 1970, completou, em dezembro do andante, quarenta e três anos de fundado. Inicialmente, surgiu como uma autarquia do município de Feira de Santana com a finalidade específica de potencializar os atrativos naturais da cidade, voltados para a seara industrial, na gestão do então prefeito João Durval Carneiro.

Ainda na década de 1970, na gestão do prefeito supradito, a cidade foi contemplada com o primeiro plano diretor da América Latina, denominado de Plano Diretor Local Integrado – PDLI. Com isso, passou a contar com todo um planejamento estratégico que conferiu à cidade a implantação da Universidade Estadual, construção do aeroporto e anel de contorno viário, duplicação da BR 324 que faz a ligação com a capital baiana, e, por fim, a criação da autarquia. A criação do CIS possibilitou uma racionalização do potencial industrial já existente, bem como otimizou e atraiu novos empreendimentos, ordenando a implantação dessas indústrias e oferecendo uma infraestrutura capaz de abrigá-las. Acrescido a isto, havia ainda o fator de que com a instalação do Parque Industrial de Feira de Santana, este apoiaria e complementaria as atividades do Centro Industrial de Aratu e o Pólo Petroquímico de Camaçari, na Região Metropolitana do Salvador.

Após, já em 1984, quando o mesmo João Durval foi eleito governador do Estado, a autarquia foi alçada à estrutura do poder estadual, característica presente até os dias atuais. Em 1989, passou a atuar nos municípios de São Gonçalo dos Campos, Conceição da Feira e Conceição do Jacuípe. Em 2012, passou a atuar em todos os seis municípios integrantes da RMFS e nos dez demais que compõem a área de expansão da referida zona metropolitana. Também em 2012 passou a fomentar atividades comerciais e prestadoras de serviços, além da industrial.

Feira de Santana é o segundo maior entroncamento rodoviário país, maior do norte, nordeste e centro-oeste. Margeado pelas BRs 324, 116, 101 e distante apenas sessenta e

oito quilômetros da BR 242, possui uma facilidade natural para escoamento de toda a sua produção, com ligações diretas com o norte e sul do país, pelo interior e pelo litoral, bem como com conexão direta com todo o centro-oeste. Ademais disso, é nesta metrópole que há a menor distância entre as BRs 101 e 116, que cortam todo o país. Não obstante, é permeada por uma complexa malha rodoviária estadual, que potencializa os seus atrativos rodoviários.

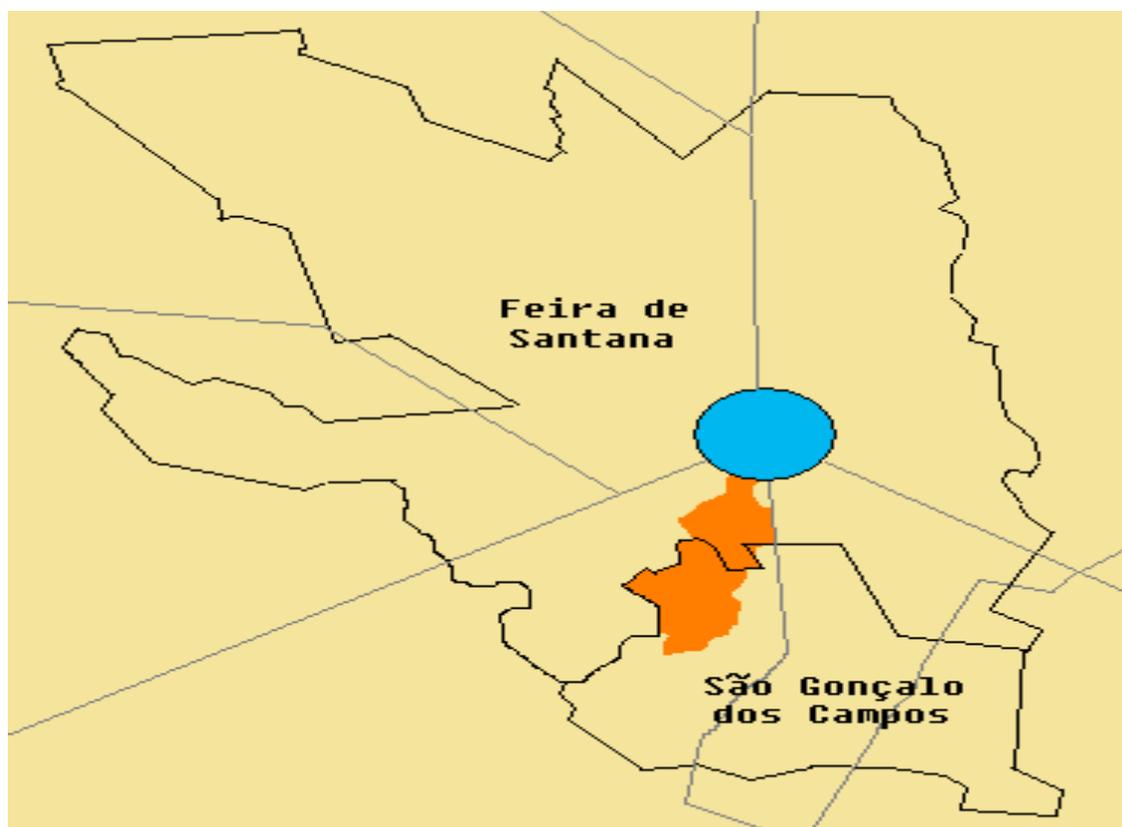


Figura 1.3 - Localização do Centro Industrial (em laranja) em relação aos municípios de Feira de Santana (ao norte), São Gonçalo dos Campos (ao sul) e à Região Central de Feira de Santana (em azul). Rodovias e avenidas também estão representadas em cinza. Fonte: Wikipedia (2012).

O CIS experimentou avanços importantes no processo de desenvolvimento por sua estratégia de localização, como dito, além de distar menos de 80 km do Porto de Aratu, 90 km para o Aeroporto Internacional de Salvador, 100 km para o Porto de Salvador e a 108 km da Capital. Feira de Santana é a segunda cidade mais populosa do estado, com população fixa superior a 600.000 habitantes e flutuante de aproximadamente 1 milhão de

pessoas/dia, e é a maior cidade de todo o interior do Nordeste brasileiro, sendo maior que nove capitais brasileiras.

<b>Características geográficas</b>	
<b>Área</b>	1 362,880 km <sup>2</sup> <sup>[4]</sup>
<b>População</b>	556 756 hab. (BA: 2º) – IBGE/2010 <sup>[5]</sup>
<b>Densidade</b>	408,51 hab./km <sup>2</sup>
<b>Altitude</b>	234 m
<b>Clima</b>	semiárido quente BSh
<b>Fuso horário</b>	UTC-3
<b>Indicadores</b>	
<b>IDH</b>	0,74 médio PNUD/2000
<b>PIB</b>	R\$ 6,358,136 00 mil (BR: 82º) – IBGE/2009 <sup>[7]</sup>
<b>PIB per capita</b>	R\$ 10,475 41 IBGE/2009 <sup>[7]</sup>

Quadro 1.1 - Características do Município de Feira de Santana (IBGE, 2009).

#### 1.4 ASPECTOS EMPÍRICOS DO CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ

O Centro Industrial do Subaé, autarquia do Estado da Bahia, vinculada à Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração, com sede em Feira de Santana e jurisdição em toda a sua Região Metropolitana, possui atuação em dezesseis municípios.

Primeiramente, registre-se que, na maioria das vezes, as realizações operacionais empreendidas pelo CIS ocorrem em parceria com diversos segmentos do setor produtivo e instituições públicas, agregando forças e empreendendo esforços com o objetivo de apoiar os mais importantes setores das atividades empresariais, ou seja, os setores industriais, de comércio e de prestação de serviços e correlatos, capazes de gerar empregos, crescimento econômico e desenvolvimento de novas tecnologias, gerando oportunidades de novos negócios direcionados aos diferentes mercados com perspectivas de expansão.

Igualmente, impende esclarecer que o CIS exerce papel de suma importância no processo de desenvolvimento regional, como instrumento de fomento à atração de novos investimentos, incentivando a implantação de empresas dos setores supramencionados, em consonância com as diretrizes da política de desenvolvimento da União, Estado e dos Municípios sob sua égide.

A consolidação do CIS, enquanto Centro Industrial, Comercial e de Serviços, experimentou avanços significativos no processo de desenvolvimento por sua importância locacional, a infraestrutura das cidades e, também, da área industrial planejada, dotada da infraestrutura básica, com capacidade atrativa para estimular a expansão destes setores, gozando de excelentes condições topográficas para a implantação de novos empreendimentos, com localização privilegiada, nos seus núcleos industriais, além das potencialidades regionais, tais quais, as condições e a malha rodoviária que permeia a região.

Sendo assim, deduz-se que o CIS é, de fato, um instrumento alternativo do governo capaz de capitanear o processo de industrialização do interior baiano, de modo a enfrentar os desafios de programar e implementar ações que visem fortalecer e ampliar o mercado regional, as variáveis possíveis de verticalização da produção do parque industrial, comercial e de serviços existentes e as possibilidades de expansão dos mercados interno e externo.

As tendências do setor e o potencial de mercado estão diretamente associados às condicionantes regionais e sua área de abrangência, dentro de um contexto territorial mais amplo do ponto de vista dos interesses globalizados, em uma economia de livre mercado, onde as atividades propulsoras de desenvolvimento são bastante diversificadas nos

segmentos da indústria, agroindústria e nos importantes setores comercial e de prestação de serviços.

Vale ressaltar que, com espeque nos dados do censo 2010 (IBGE), o Município sede da Autarquia, no raio de aproximadamente 200 km (duzentos quilômetros), atinge em torno de 6.000.000 (seis milhões) de pessoas, ou seja, aproximadamente 60% da população baiana, sendo, desta forma, importante referência como entreposto comercial, industrial e de serviços, dimensionando o esforço contínuo que deve ser empreendido pelo CIS, ao nível de sua contribuição, de modo a promover o crescimento e o fortalecimento dos setores no âmbito de sua atuação.

O município de Feira de Santana é, hoje, um dos maiores vetores de crescimento no País, notadamente na região nordeste, sendo a maior geradora de novos postos de empregos no Estado da Bahia e a quadragésima entre os mais de cinco mil municípios brasileiros. Esta cidade, por ser margeada pelas principais rodovias federais e estaduais, estar próxima a portos e aeroportos, é considerada como um dos mais importantes eixos logísticos nacionais, o que desemboca em atrativo empresarial, em virtude da facilidade de escoamento de toda a produção.

Corroborando para o quanto dissecado, tem-se que o CIS, registra cerca de 70 (setenta) pedidos de áreas industriais pendentes de disponibilidade de lotes infraestruturados, com rede de água, esgoto, energia elétrica, gás natural, malha viária, com as condições mínimas de localização dos aludidos empreendimentos.

A demanda atual gravita em torno de 3 km<sup>2</sup>, o que equivale à mesma quantidade de área existente no Núcleo Industrial do Tomba, idealizado e projetado há mais de quarenta anos, e que abriga empresas dos mais diversos setores fabris. Ademais, a autarquia envidou esforços no sentido de identificar área passível de implantação de complexo industrial capaz de abrigar não só os pedidos pendentes mas, também, novos pleitos que naturalmente surgirão.

Neste diapasão, às margens da BR-116, sentido Norte, área, a prioristicamente, de baixa especulação imobiliária, com facilidade logística, topografia plana, baixo impacto ambiental, posição favorável quanto à direção dos ventos, restou identificada para futura

implantação do Núcleo em apreço, denominado de *CIS NORTE*, com aproximadamente 7 km<sup>2</sup>.

Destarte, seguindo referencial de custos elaborado pela Diretoria de Análise e Sistematização Orçamentária – DSO, vinculada à Superintendência de Orçamento Público – SPO, da Secretaria de Planejamento do Estado, o valor médio para implantação do Núcleo Industrial em comento gravitaria em torno de R\$80.000.000,00 (oitenta milhões de reais).

Ademais, corroborando com o quanto dissecado a respeito do potencial do Distrito Industrial de Feira de Santana, além dos investimentos realizados pela PEPSICO na primeira etapa de sua unidade fabril no município, estimada em R\$30.000.000,00 (trinta milhões de reais), na iminente duplicação da unidade da Vipal Pneus e Borrachas do Nordeste, que já conta com investimentos na ordem de R\$400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais), início de produção da cerveja HEINEKEN, a Nestlé anunciou recentemente o início das alterações em sua planta industrial para produção do achocolatado NESCAU com investimentos na ordem de R\$80.000.000,00 (oitenta milhões de reais), bem como a ampliação do seu Centro de Distribuição do Nordeste, localizado também na cidade multicitada.

Ou seja, não há como o Governo do Estado da Bahia, em seu planejamento estratégico para os anos vindouros, por intermédio da elaboração do PPA, se furtar a realizar as intervenções necessárias na cidade de Feira de Santana. Ainda seguindo o referencial de custos da Secretaria de Planejamento, somente para recuperação dos Distritos já implantados serão necessários aproximadamente R\$2.000.000,00 (dois milhões de reais), dando o mínimo de condições para manutenção das empresas de grande porte instaladas nos Distritos Industriais que geram milhares de empregos e milhões em arrecadação.

De igual modo, para que a arrecadação continue a ter uma curva crescente e para que a geração de empregos no interior do Estado continue capitaneada pela “Cidade Princesa”, verifica-se de vital importância a contemplação no planejamento estratégico estadual de recursos financeiros que assegurem a manutenção da cadeia produtiva local bem como o crescimento da mesma, com investimentos nos montantes já fixados e que,

comparados com os da iniciativa privada, nos moldes suso listados, são totalmente desproporcionais, mas fundamentais para garantir o mínimo de infraestrutura possível para atração de grandes investimentos para o Estado, fomento, sobremaneira, a interiorização dos investimentos.

Ressalte-se que estão instaladas e em pleno funcionamento nos Distritos Industriais do CIS, além das já mencionadas e dentre outras, as unidades de produção da Pirelli, Yazaki, Klabin, Sapelba, Rigesa, Mondial, Bioóleo, Paradise, Brasfrut, e da Arcelor Mittal, esta com duas plantas em operação.

Acrescente-se que o Estado da Bahia tem, também via PPA, uma das maiores oportunidades para ser pioneiro no quesito de sustentabilidade ambiental no tocante à política industrial, haja vista que um dos grandes desafios dos governos, corporações, entidades, associações, enfim, de toda comunidade internacional, nesta atual conjuntura mundial é, sem dúvida, a conciliação da necessidade de crescimento econômico com sustentabilidade integrada. Neste sentido, é cada vez mais comum a preocupação, racionalizada, com a preservação, conservação, manutenção, recuperação dos recursos do meio ambiente.

Assim sendo, o CIS, verifica no iter procedimental de suas atividades fins que, no que pese grandes corporações assumirem, exitosamente, compromissos socioambientais de maneira responsável, empresas de médio, pequeno e micro porte não conseguem implementar grandes projetos nesta seara, seja por custo operacional, seja por ausência de informação.

Portanto, identificou-se a possibilidade e a viabilidade de ser implementado um programa de reciclagem do lixo considerado como domiciliar produzido pelas indústrias locais, que, habitualmente, é destinado a aterros sanitários. Frise-se que não é objetivo do CIS versar sobre resíduos industriais, sejam eles sólidos, efluentes líquidos ou fruto de emissão atmosférica. Objetiva-se, deste modo, tão somente o tratamento dos resíduos classificados como domésticos.

Ciente que atividade industrial gera quantidade considerável de plástico, papelão, vidro e demais materiais passíveis de reaproveitamento e que, ao invés de voltarem para o mercado de consumo, são destinados aos ditos aterros, a autarquia aspirou realizar trabalho

de conscientização, envolvimento, treinamento, fiscalização e certificação das empresas participantes deste Programa, a ser denominado de RECICLA CIS. Além disso, este programa atua conjuntamente com o programa Bolsa de Resíduos, já em operação, tendo um impacto financeiro mínimo e retorno imaterial imensurável, principalmente em face do pioneirismo da aplicabilidade da iniciativa no setor industrial.

Por outro espectro, tem-se que o advento da Lei Complementar Estadual nº 35/2011 trouxe um grande benefício ao Estado da Bahia, qual seja a criação da Região Metropolitana de Feira de Santana. Sabe-se que uma região metropolitana ou área metropolitana é um grande centro populacional, que consiste em uma grande cidade central, e sua zona adjacente de influência. Estas regiões estão ligadas de alguma forma, seja econômica, política ou cultural, com forte integração econômica e intensos fluxos de pessoas e mercadorias. Geralmente, regiões metropolitanas formam aglomerações urbanas, uma grande área urbanizada formada pela cidade núcleo e cidades adjacentes, no caso de Feira de Santana e seus municípios limítrofes, futuramente formando uma conurbação, a qual faz com que as cidades percam seus limites físicos entre si, formando uma imensa metrópole, na qual o centro está localizado na cidade central, normalmente aquela que dá nome à região metropolitana, como Região Metropolitana de Feira de Santana - RMFS.

Com a criação da RMFS em uma área de aproximadamente 2.265,426 km<sup>2</sup>, foram abrangidos, inicialmente, os municípios de São Gonçalo dos Campos, Conceição do Jacuípe, Amélia Rodrigues, Conceição da Feira e Tanquinho. As áreas de expansão da referida região contemplam os municípios de Anguera, Antônio Cardoso, Candéal, Coração de Maria, Ipecaetá, Irará, Riachão do Jacuípe, Santa Bárbara, Santanópolis e Serra Preta, com uma área de aproximadamente 6.548,22 km<sup>2</sup>, maior que a Região Metropolitana de Salvador, que possui 4.375,123 km<sup>2</sup>. Com isto, a RMFS torna-se a maior Região Metropolitana do Estado da Bahia, em extensão e a segunda maior da Região Nordeste, atrás apenas da Região Metropolitana do Sudoeste Maranhense.

Por ser Feira de Santana uma cidade estrategicamente interessante para a viabilização do comércio e da indústria, o Centro Industrial Subaé - CIS foi criado na década de 1970, num momento que refletia a enorme importância que o planejamento

regional assumia naquele quadro da história do país, principalmente no Nordeste. Inaugurado em 1973, o CIS tinha como objetivo primordial a expansão da cidade de Feira de Santana e o estímulo ao seu crescimento comercial.

Conforme se infere do §3º, do artigo 25, da Constituição Federal, às Regiões Metropolitanas competem a consecução da organização, do planejamento e da execução de funções públicas de interesse comum, se não vejamos:

Art. 25. Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição.

§ 3º - Os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum.

Ademais disso, na prática diária destes municípios é possível se verificar as transformações das dinâmicas econômicas, sociais e demográficas implicaram em profundas alterações na distribuição espacial da população e na urbanização, diminuindo o caráter concentrador da cidade sede da Região Metropolitana *sub examine*. Sendo assim, a mobilidade desta população, além de possuir um importante papel nas transformações socioeconômicas e físicas do território, passou a representar um elemento de bem-estar, desaguando, portanto, em uma estratégia para a fruição dos mais diversos recursos e serviços de forma consorciada.

Analisando-se o sistema federalista brasileiro, depreende-se que necessário se faz a existência da cooperação entre os membros, de forma tal a garantir equilibradamente a distribuição territorial de Poder prevista e assegurada no pacto, acomodando, ainda, as competições e conflitos naturais decorrentes, traçando a dicotomia entre cooperação e conflito.

Portanto, Região Metropolitana, como um arranjo político-administrativo de articulação de políticas públicas em âmbito regional, pressupõe a participação dos três entes federados e propõe a articulação dos mesmos, por meio da cooperação intergovernamental, para a elaboração e a execução das chamadas funções públicas de interesse comum, daí porque a inserção do Centro Industrial no Subaé neste contexto, com

a finalidade precípua de harmonizar o desenvolvimento industrial na Zona, de forma equilibrada e equânime.

Nestes termos, a perspectiva do desenvolvimento conjunto de todos os municípios integrantes deste aglomerado é de vital importância na dosimetria dos investimentos a serem realizados na Região. Sendo o CIS o capitaneador de investimentos na seara industrial, promovendo a infraestrutura básica de núcleos industriais tentendes a receber investimentos desta natureza, para melhor cumprimento do seu *mister* institucional e visando proporcionar os meios necessários à criação de novas fronteiras industriais.

Compete, assim, ao CIS, a identificação das assimetrias sociais, na tentativa de atender a necessidade de se reduzir a desigualdade econômica regional, promovendo o desenvolvimento regional equilibrado em resposta ao processo de crescimento desconcentrado observado nos municípios em voga, fulcrando-se no atendimento das demandas por novas funções, como infraestrutura e serviços públicos de interesse não exclusivamente municipal, como acontece na hipótese industrial, assunto estratégico também do ponto de vista nacional e estadual.

O CIS, atendo às relevantes modificações estruturais experimentadas na estrutura do mercado de trabalho nas últimas décadas, desaguando no aumento do desemprego nos grandes centros urbanos, afetando diretamente o planejamento urbano das cidades de médio porte, como é o caso de Feira de Santana e após regular instrução processual, encaminhou proposta de alteração de sua competência jurisdicional, atendendo aos anseios dos munícipes da recém-criada Região Metropolitana de Feira de Santana – RMFS, bem como de seus representantes legais e da sociedade civil organizada.

Agora, a realidade se modificou e com ela houve a necessidade do CIS acompanhar essas mudanças, aumentando sua área de atuação, pois a criação da RMFS refletiu a necessidade de haver um órgão público responsável por nortear o processo de descentralização industrial, estadual e nacional, a questão dos incentivos fiscais, possibilidade de garantia de empregos para a população dos municípios componentes da referida região, a urbanização, na necessidade de se reorganizar os espaços já organizados pela sociedade, visando atender a nova estrutura que a industrialização requer; questões populacionais, na observação do aumento do fluxo de pessoas para servir de mão de obra

nas indústrias que se instalarão ao longo da área que a RMFS abrange, dentre outros fatores que fortalecerão ainda mais esta área com características principais da área comercial, e agora, potencialmente industrial, os municípios que compõem esta estrutura e o Estado da Bahia, com mais um polo industrial, desafogando a região da capital.

Neste sentido, houve a adaptação de um serviço para a sociedade que existia apenas para os municípios de Feira de Santana, Conceição da Feira e do Jacuípe e São Gonçalo dos Campos, passando o CIS, enquanto autarquia estadual, a exercer as suas funções de participação da execução da política de desenvolvimento industrial da Região Metropolitana e a promover a infraestrutura básica de localização de estabelecimentos industriais, a participar na questão do sistema de transporte e comunicação, energia, abastecimento de água e esgoto, a auxiliar os governos estadual e municipais na criação e desenvolvimento de políticas públicas para a população que vem sendo afetada diretamente com a evolução do sistema industrial regional, a promover a atração de investidores e a definir as perspectivas e possibilidades de instalação de indústrias na área de sua jurisdição.

Saliente-se que cidades desta natureza acabam por absorver mão de obra advinda de outros municípios circunvizinhos que, por seu turno, não dispõem da infraestrutura mínima para obtenção de investimentos da iniciativa privada, e acabam por exportar seus munícipes, ocasionando o fenômeno conhecido como *êxodo urbano*. Assim, observa-se a crescente diminuição do contingente populacional dos pequenos municípios, apresentando, inclusive, percentual de habitantes na zona rural superior aos da zona urbana. Por conseguinte, decresce, proporcionalmente, o número de trabalhadores assalariados e aumenta-se o crescimento do número de autônomos.

Neste almiré, impulsionar a atração de empreendimentos empresariais, enquadrando nesta linha as atividades de indústria, comércio e prestação de serviços, participando ativamente no fomento destes três níveis econômicos é um dos *misteres* do CIS. Ora, fere a lógica atrair uma empresa da envergadura da Nestlé, a título meramente exemplificativo, e não providenciar locar empresas que possam suprir suas necessidades i) logísticas, objetivando o escoamento de seus produtos; ii) de insumos, com a qualificação dos fornecedores de matérias-primas; iii) de mão de obra qualificada, através de centros

educacionais profissionalizantes; iv) serviços a serem prestados, como por exemplo o gerenciamento de resíduos.

Por outro lado, quando da análise de pequenas empresas, verificam-se equívocos do ponto de vista da governança, tendo em mente que carece ser realizado um retrato do setor industrial baiano para que posicionamentos possam ser adotados no sentido de organizar alguns setores e incentivar a cooperação. Isso ocorre nitidamente com o setor metal-mecânico, têxtil, de beneficiamento de grãos, cosmético, dentre outros.

Foi realizado numa área do CIS um Polo de Cosméticos, onde se colocou inúmeras empresas atuantes do setor. Contudo, não foi desenvolvida nem estimulada nenhuma cultura de cooperação entre elas por parte do governo. Ou seja, empresas vizinhas, atuando no mesmo setor, com fornecedores e consumidores similares, competindo entre si, não se comunicam e não são estimuladas a fazê-lo.

Entretanto, há exemplos contrários e de sucesso. No que pese haver competitividade dentro do mesmo segmento, pequenas empresas do ramo da construção civil se associaram para criar a Rede Erguer, sem qualquer estímulo por parte do Estado. Elas entenderam que comprando de maneira conjunta, conseguiam um volume de compras muito grande, o que permitia maior sucesso nas negociações com a indústria e diminuição do custo dos produtos.

De outra banda, as vinte maiores empresas integrantes do CIS associaram-se num programa voltado para o compartilhamento de informações e experiências atinentes à Gestão Ambiental, desta feita com estímulo direto do CIS, que passou a ser parceiro do Programa denominado Comitê de Qualidade e Meio Ambiente. De tal modo, mesmo grupos concorrentes passaram a trocar estas informações, pois, entenderam que não havia qualquer prejuízo do ponto de vista concorrencial ou estratégico. Deste modo, empresas como a Pirelli e a Vipal, que concorrem no setor de produção de pneus, passaram a conviver em ambientes similares, com seus funcionários visitando, inclusive, as plantas industriais uma da outra, mantido, por óbvio, o acesso à linha de produção, em virtude do sigilo industrial envolvido.

Seguindo o norte já desenvolvido até aqui, destaca-se a importância de interação direta do Centro Industrial com as redes de ensino. Neste sentido, foi celebrado pelo CIS convênio com a Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, propendendo para uma troca de experiências e contribuições mútuas. Ademais, o CIS passou a ter assento no

Conselho de Administração da Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia – ASCETEB, sociedade civil sem fins lucrativos e de interesse público, qualificada como organização social. Esta associação é a gestora do Centro Estadual de Educação Profissional –CEEP– Áureo de Oliveira Filho e do Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia – CETEB. No contato diário, participando da gestão da associação compreende-se melhor os escopos básicos do trabalho desenvolvido e das dificuldades enfrentadas.

As demandas internas de cada indústria, isoladamente, não justificam o custo-benefício da contratação de um dado treinamento. Contudo, ao cruzar os dados apresentados por estas, percebe-se uma similitude entre as demandas, pelo que elas se organizam e contratam aquele determinado treinamento. Ocorre que, uma vez treinado, não há garantia de que o profissional continuará vinculado à organização que custeou os estudos. São benefícios que a sociedade como um todo recebe, mas é gerado um custo de produção maior para aquelas empresas. Neste azo, o Poder Público poderia se programar, em convênio com associações desta natureza, ou por intermédio dos institutos oficiais de ensino técnico, para atender a demanda atualmente existente e, claro, formar um maior número de profissionais, não permitindo que as companhias i) fiquem reféns daqueles poucos que possuem a qualificação, ii) não tenham que arcar com o custo de qualificação para outros profissionais, iii) ao se instalarem, não encontrem mão de obra qualificada o suficiente.

A implantação da Câmara Setorial das Indústrias da Região Metropolitana de Feira de Santana, vinculada ao Conselho de Desenvolvimento Industrial – CDI, onde possui assento a Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração, o Centro Industrial do Subaé, sindicatos patronais e centrais sindicais representativas da classe trabalhadora, Superintendência Regional do Trabalho, entidades representativas do setor como a Federação das Indústrias do Estado da Bahia e o Centro das Indústrias de Feira de Santana e a Universidade Estadual de Feira de Santana representou vital interação entre estes agentes do setor produtivo local. Assim, o cerne principal desta Câmara Setorial foi a criação de um ambiente capaz de unificar os mais diversos segmentos da sociedade que mantêm relacionamentos íntimos com o desenvolvimento estrutural da indústria na RMFS.

Foi viabilizado, ainda, um Grupo de Trabalho envolvendo a classe industrial, a Prefeitura Municipal de Feira de Santana, o CIS e a SICM, com vistas a solucionar impasses quanto à delimitação dos papéis a serem desenvolvidos por cada um dos Entes públicos e por parte da classe produtora. Havia, à época, uma crise na identificação dos papéis inerentes a cada um destes participantes. Restou demonstrado que compete constitucionalmente ao Município de Feira de Santana, com previsão, inclusive, na respectiva Lei Orgânica, a assunção das despesas com iluminação, manutenção das vias públicas e coleta de lixo doméstico em toda cidade. Entretanto, como sabido, ao contrário do quanto estatuído no arcabouço *Lex legum* pátrio, o CIS vinha, nos exercícios anteriores, depositando recursos estaduais em serviços e obras de escopo municipal.

Neste ensejo, atento aos ditames inerentes à responsabilidade administrativa e com o espírito de regularizar a referida situação, o CIS solicitou ao município, com a urgência que o caso requeria, que determinasse o início da execução do plano de trabalho com o fito de proceder com a instalação de novas hastes de iluminação pública nos postes das vias dos núcleos industriais do CIS, reposição de lâmpadas queimadas e danificadas, limpeza das vias públicas e seus acessos, coleta do lixo de natureza doméstica, manutenção, conservação e recuperação das vias de acesso e das vias internas do Centro Industrial, haja vista que a prestação desses serviços não é realizada diretamente a um particular. Ao contrário, a conservação e a manutenção dos logradouros, ainda que sejam prestações inerentes ao uso que os munícipes fazem das vias públicas, trazem, repita-se, benefícios a toda a coletividade indistintamente, pois, não são serviços dotados de divisibilidade e especificidade. São, na verdade, serviços públicos gerais, universais, prestados indistintamente a todos.

Afinamos, ainda, neste período, as relações com a classe empresarial. O Centro das Indústrias de Feira de Santana, entidade patronal que congrega representantes dos mais diversificados setores, passo a ser parceiro de primeira hora do Poder Público Estadual nos assuntos atinentes à seara empresarial. Contribuímos, sobremaneira, para uma supervalorização desta relação.



Figura 1.4 - Vista aérea parcial da cidade de Feira de Santana.  
Créditos: Guto Jads, 2007.

Logo, cristalino o entendimento de que investimentos em infraestrutura são de suma importância não só para atrair novas companhias, mas, também, para mantê-las, sobretudo depois de findos os incentivos fiscais. O custo de manutenção de um site é muito alto e estas despesas impactam diretamente no preço final do produto quando da sua inserção no mercado consumidor.

Percebe-se, destarte, que o custo de implantação do empreendimento é similar em qualquer local do país, com os custos relativos às obras de construção civil bem similares. Contudo, o custo operacional é o fator relevante para a decisão de implantação. É dizer, são levados em consideração neste cesto de fatores itens como carga tributária municipal, estadual e federal, custo da mão de obra e a correspondente intervenção sindical, infraestrutura viária com vistas ao escoamento da produção, matriz energética (energia elétrica, gás natural, dentre outras), abastecimento de água potável e possibilidade de captação por outras fontes, sistema de esgotamento sanitário, disponibilidade de local certificado para gerenciamento de resíduos, mão de obra qualificada e centros de qualificação, proximidade com fornecedores de insumos e com o mercado consumidor.

Depreendendo que do ponto de vista atrativo as políticas públicas do Estado da Bahia são muito boas, com exceção à disponibilidade imediata de área com preço subsidiado e com total infraestrutura, necessário se faz um monitoramento de uma série de itens para inerentes à atividade industrial para que o poder público possa direcionar as suas políticas públicas com vistas ao atendimento dos anseios da classe produtora. Para tanto, este trabalho dissertativo busca propor, ao final, um instrumento capaz de subsidiar políticas públicas concretas voltadas à governança corporativa do CIS, proporcionando plena capacidade de competitividade sistêmica através do adensamento de cadeias produtivas.

## CAPÍTULO II - COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

---

*“A vida não é um corredor reto e tranqüilo que nós percorremos livres e sem empecilhos, mas um labirinto de passagens, pelas quais nós devemos procurar nosso caminho, perdidos e confusos, de vez em quando presos em um eco sem saída. Porém, se tivermos fé, uma porta sempre será aberta para nós, não talvez aquela sobre a qual nós mesmos nunca pensamos, mas aquela que definitivamente sempre se revelou boa para nós”. A. J. Cronin*

## CAPÍTULO II - COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

### 2.1 CONCEITOS

*Ab initio*, necessário faz-se a caracterização de alguns institutos para que se possa adentrar no cerne crucial deste trabalho. Sendo assim, aborda-se primeiramente o conceito de competitividade sistêmica, terminologia indicada, inclusive, no título deste processo dissertativo. Tendo em vista que a sistemática produtiva e a conjuntura mercadológica, em face da globalização, passaram a ser dimensionadas em perspectiva global exigindo que paradigmas anteriores sejam superados, as empresas, para sustentarem suas respectivas viabilidades competitivas, objetivam formar alianças estratégicas agregando esforços em ações que necessitem de uma produção diferenciada e capacidade inovativa, sendo certo que as corporações que não dispuserem de vantagens competitivas sistêmica encontrarão dificuldades na manutenção e conquista de mercados.

Neste azo, conforme defendido pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), a habilidade competitiva é analisada a partir de quatro níveis, quais sejam o macro, o meta, o meso e o micro. De tal modo, em cada um destes planos nota-se qual fator influi no desenvolvimento regional e identifica-se onde se verifica a atuação de um dado elemento, seu grau de relevância, e de que modo se operacionaliza (ESSER *et al.* (1994). Destarte, este modelo de competitividade sistêmica proposto pelo IAD, por abranger uma gama bastante diversificada de fatores que interferem no desenvolvimento de um setor ou ramo de atividade, mostra-se como mais apropriado para o fim a que se propõe o presente estudo.

Coloca-se, portanto, que dos quatro níveis indicados dois inter-relacionam com o Estado, o macro e o meso, sendo o primeiro fruto de políticas econômicas de mercado e o segundo de políticas horizontais. De outra banda, o nível meta diz respeito às sociedades civis organizadas e o micro relaciona-se com a sistemática interna de cada empresa. Por excesso de zelo, registre-s que todos estes fatos são voltados para o específico local onde a rede da competitividade é operacionalizada.

Por isso, Meyer-Stamer (2001, p.20) afirma que não há como propiciar um desenvolvimento industrial exitoso utilizando-se apenas de alguns destes níveis. Segundo ele, é fundamental aliar às políticas macro e microeconômicas atividades de Organizações

Não Governamentais e políticas horizontais do Estado. Depreende-se que a competitividade das empresas é lastreada numa organização especial capaz de produzir vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância de um dado contexto territorial.

Outro conceito relevante para a presente análise é o que se refere a aglomerados. Conforme vaticina Porter (1986), estes se referem a um agrupamento geograficamente concentrado de empresas interrelacionadas e instituições correlatas em uma mesma área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Aglomerados, assim, ocorrem em certas áreas empresariais e são “considerados como massas críticas de sucesso competitivo incomum”. Essas massas críticas têm como característica a presença em absolutamente todos os níveis econômicos: nacional, regional, estadual e municipal (PORTER, 2000).

É certo que as aglomerações de empresas terminam por exigir certas especializações produtivas num dado território, já que cada aglomeração envolve diferentes personagens e reflete formas individualizadas e personalizadas de acordo com as necessidades identificadas de articulação, interação, governança e enraizamento.

Sob outro prisma, valendo-se das reflexões realizadas por Cassiolato (2009), os Arranjos e Sistemas Produtivos Locais referem-se aos “aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem”. Assim, congregam não apenas as cadeias produtivas, como as indústrias e seus fornecedores de matéria-prima, prestadores de serviços, responsáveis pela comercialização dos bens, como também instituições de quaisquer naturezas direcionadas ao treinamento de recursos humanos, pesquisa, extensão, desenvolvimento, entre outros afins.

Por seu turno, são conceituadas como arranjos produtivos locais as aglomerações produtivas que ainda não estejam desenvolvidas o bastante, mas que, de certo modo, possam introduzir novos serviços, produtos finais ou processos produtivos através da inovação. Essas interações ocorrem em face da existência de diferentes agentes almejando

a evolução e aprimoramento produtivo, com a otimização dos custos, através do aprendizado.

Abordado na introdução desta dissertação, o conceito de distrito industrial demonstrou, portanto, que pode ser considerado como apenas uma das vertentes dos aglomerados regionais (*clusters*), já que exploram um único segmento da indústria as quais estão envolvidas, enquanto estes (*clusters*) exploram maior amplitude de indústrias inter-relacionadas.

Por Sistemas Produtivos Locais (SPL's) ou Sistemas Econômicos Locais (SEL's), sob a análise de Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87), entende-se uma "região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*" de pequenas e médias empresas, "com um planejamento territorial com alta interação público-privado, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes". Além disso, deve haver interação entre as empresas, o ambiente social e cultural local. Ainda, comparando-se Sistemas Produtivos Locais com *clusters*, os autores afirmam que a diferença básica está na palavra "solidariedade", visto que os SPL's devem ser caracterizados por ativa solidariedade entre os vários atores.

Desta forma, *Cluster*, que incorpora muitos aspectos dos demais institutos, vem recebendo maior atenção e servindo de referencial teórico. O termo *clusters* vem ao longo do tempo ganhando nuances de interpretação, onde associado à tradição anglo-americana, refere-se genericamente a aglomerados de empresas, desenvolvendo atividades similares. Do inglês, *clusters* é também traduzido para o espanhol ou para português como aglomerados industriais ou complexos produtivos, já para o italiano são traduzidos como distritos (MAXIMIANO JUNIOR, 2002).

Porter (1999a, p.211) realiza uma descrição sobre o funcionamento dos aglomerados de empresas, denominando-os de *clusters*, sintetizando o significado como sendo:

Um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem

diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos.

De outro prisma, considerando a competição e a rivalidade nos *clusters*, o mesmo Porter (1999a, p.236) afirma que “os aglomerados representam, nitidamente, uma combinação de competição e cooperação, onde boa parte dessa cooperação é vertical, envolvendo setores correlatos e ocorre entre as instituições locais”.

## 2.2 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

É possível encontrar na literatura, referenciais sobre competitividade sobre diferentes abordagens, como a linha do desempenho, padrão de concorrência e estratégias competitivas. Logo, o estudo aborda a concepção sistêmica abrangendo aspectos amplos, enfatizando que o desempenho empresarial é influenciado por fatores situados fora do ambiente interno das empresas e da estrutura industrial a que estão atreladas, mas sem pretender descrever à exaustão o debate acerca das diversas correntes.

Novos critérios têm sido utilizados para promover relações intersetoriais fortemente sinérgicas. Dentre estes, destacam-se o conceito de competitividade sistêmica que reduz a importância relativa das economias de escala, fortalecem as economias de escopo e enfatizam a busca de aproveitamentos eficientes e rápidos de progressos tecnológicos na busca da inovatividade e diferenciação de produtos. A cooperação entre empresas, em substituição à tradicional forma individualista como estas normalmente atuam no mercado, é discutida por diversos autores como a melhor solução para acentuar a competitividade de pequenas e médias empresas na economia globalizada.

De acordo com Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stamer (1998), a afirmação central do conceito da competitividade sistêmica especifica como o Estado e os atores sociais deliberadamente criam condições para o sucesso do desenvolvimento industrial. Nesse entendimento, o desenvolvimento industrial bem

sucedido não é estabelecido apenas por fatores do nível micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas também, por meio de medidas específicas por parte do Governo e de instituições não governamentais, para o fortalecimento da competitividade de empresas (nível meso) que relacione estruturas fundamentais políticas e econômicas e de constelações de atores (nível meta).

Esse entendimento coincide com as argumentações propostas por Esser *et al.* (1994), em que a competitividade é o resultado da interação sistêmica de forças em operação nos níveis meta, macro, meso e micro. Os autores destacam que a economia está baseada num suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e da tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.

Sob esse parâmetro, a competitividade das empresas baseia-se numa organização social, que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância do sistema. Numa perspectiva comparada, há um vácuo sistêmico ao redor da competitividade, definindo quatro níveis: meta (sociedade civil), macro (estado, política econômica de mercado), meso (estado, políticas horizontais) e micro (empresa), onde opera a rede completa da competitividade.

De uma forma geral, percebe-se que a intervenção estatal na condução da economia se destaca nas potencialidades efetivas dos níveis macro, meso e micro (Esser et al., 1994) têm convicção de que é questão decisiva a capacidade estatal de condução da economia e da existência de padrões de organização que permitam mobilizar a capacidade criativa da sociedade. Para que ocorra a modernização econômica e o desenvolvimento da competitividade sistêmica, faz-se necessária a formação de estruturas em toda a sociedade. O desenvolvimento da competitividade sistêmica nesse modelo é, portanto, um projeto de transformação social que vai além de uma simples correção do contexto macroeconômico.

Percebe-se, assim, a competitividade sistêmica como um marco de referência para países tanto industrializados como em vias de desenvolvimento. A visão de médio e longo prazo e a intensa interação entre os atores não deve encaminhar,

unicamente, à otimização potencial de eficácia nos diferentes níveis do sistema, mas buscar a mobilização das capacidades sociais de criatividade, desenvolvendo vantagens competitivas nacionais.

Em consonância com esses elementos e para enfatizar a discussão, Hamel (2000) fortalece o pensamento acima ao sugerir que os fatores determinantes da competitividade estão aliados às combinações harmônicas inter-empresariais, tendo em vista que a competição não se trava mais entre produtos ou serviços, mas sim entre conceitos de negócios diferentes. Nesta perspectiva, as empresas passam a adotar práticas cooperativas, sustentando que a geração de diferenciais competitivos ultrapassa as estratégias genéricas descritas por diversos estudos, principalmente os realizados sob a ótica da estrutura industrial. Porter (1999) conceitua a coordenação das atividades além-fronteiras em redes regionais ou globais como forma de conquistar vantagem competitiva, e coloca que os aglomerados oferecem um novo modo de pensar sobre a economia, demandando novos papéis das empresas, dos governos e das instituições.

Ao avaliar o nível meta, alguns fatores podem ser destaques como a concorrência de sistemas e o modelo de desenvolvimento e as condições básicas institucionais definem as marcas de ponta para o desenvolvimento local e regional sem, contudo, cunhá-lo por completo. Neste nível, são abordados os aspectos referentes ao desenvolvimento da capacidade nacional de condução. Os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos que influenciam na maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à eficiência (consenso mínimo) (ALTENBURG, HILLEBRAND e MEYER-STAMER, 1998).

É importante salientar que a capacidade dos atores de estabelecerem um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macrossocial tende a permitir que se aglutinem as suas forças, que se potencializem as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade e que se desencadeiem processos sociais de aprendizagem e comunicação denominado de capacidade de aprendizado e transformação.

Ao mesmo tempo têm-se que a capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, bem como a capacidade de implementar uma estratégia de médio em longo prazo, surge quando uma sociedade se organiza com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado para a competitividade (estabilidade e abertura) (ESSER *et al.*, 1994). Em termos do nível meta, o desenho básico político e econômico de uma sociedade, o modelo de desenvolvimento e as condições básicas institucionais influenciam o desenvolvimento local e regional.

No tocante ao nível macro, destacam-se as condições básicas internacionais e nacionais pelos efeitos negativos específicos em cima das atividades locais. Neste nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, procurando, ao mesmo tempo, que existam pressões sobre as empresas para que essas incrementem sua produtividade e se aproximem das organizações mais fortes em termos de inovação e competitividade (ESSER *et al.*, 1994). Estabelecidos os fundamentos anteriores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável, que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolíticas; uma política cambial concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além de as políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

Por sua vez, o nível meso, enfatiza a política de estimulação, apoio e avaliação de atividades descentralizadas, por meio do nível superior. Neste nível encontra-se a importância das políticas seletivas. Para Esser *et al.* (1994) essa dimensão reside em configurar os entraves específicos das empresas, tendo como base os seguintes aspectos: reformar a infraestrutura (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas à competitividade, assim como políticas dirigidas às áreas como educação ou pesquisa e tecnologia; dar uma fisionomia específica a uma política comercial e aos sistemas normativos (normas ambientais,

normas técnicas de segurança) que contribuem para a criação de vantagens competitivas nacionais específicas.

A política regional, além de considerar a distribuição geográfica da indústria, deve incentivar e fortalecer seletivamente os clusters industriais emergentes, incentivando também a criação de novos segmentos industriais iniciados e estimulados pelo Estado. Sob esse conceito, a articulação inovadora de bancos, empresas e instituições intermediárias, tanto públicas como privadas, permite formar estruturas no espaço das políticas de nível meso numa ação orientada ao longo prazo (ESSER *et al.* 1994).

Em nível micro, verifica-se a transição para as práticas organizacionais. Os determinantes deste nível são a gestão efetiva de inovações técnico-organizativas e a gestão tecnológica eficaz, por parte de cada empresa, como um requisito importante para o desenvolvimento contínuo de produtos e processos (ESSER *et al.*, 1994).

Para compreender essas proposições, torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva, procurando aperfeiçoar a divisão inter-empresarial de trabalho, intensificando contratos entre produtores e usuários. Sob esses aspectos, destacam-se também a qualificação do pessoal interno e a capacidade de gestão.

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de pesquisa científica e tecnológica), gerando efeito sinérgico, resultante do reforço e da articulação entre os elos da cadeia (ESSER *et al.*, 1994).

Percebem-se, assim, a partir do conceito da competitividade sistêmica os elementos que determinam potenciais de desenvolvimento regional. Nessa direção, a adoção da capacitação e da inovação como focos da promoção e pilares de sustentação do desenvolvimento regional envolvem a difusão e a incorporação do conhecimento diretamente relacionado ao grau e à capacidade endógena de inovar. O

processo de inovação tem características sistêmicas e é condicionado por políticas, pela existência de um qualificado conjunto de instituições públicas e privadas e pela qualidade de suas relações. Assim, a estratégia o desenvolvimento regional em regiões deprimidas, em patamar diferenciado em relação ao passado, pressupõe que se possam gerar condições de superação do *gap* tecnológico, que hoje inibe a competitividade de suas empresas (SUDENE, 2003).

### 2.3 MODELO DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO INSTITUTO ALEMÃO DE DESENVOLVIMENTO

O modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD foi criado por Esser *et al.* (1994) para estudar de maneira sistêmica a competitividade de uma indústria ou de um setor econômico específico.

Diferentes são as formas de entender o significado de competitividade sistêmica,, dependendo da ótica de observação. A interpretação dos diversos elementos direta ou indiretamente envolvidos na produção dos resultados de um determinado setor, para que se possa entender e determinar seu potencial competitivo, não é uma tarefa simples, uma vez que sua capacidade competitiva resultará da ação dos vários atores envolvidos.

Para Lanzer *et al.* (1998) entender a competitividade de maneira sistêmica, significa entender que a competência é o resultado do diálogo e tomada de decisões conjuntas entre os diversos atores e que a economia está baseada em um suporte multinível. A tarefa fundamental na análise é a identificação dos elementos que constituem o ambiente e suas interdependências, bem como as condições que atuam nesse cenário para entender os canais de desenvolvimento das forças que interferem no processo. Para os autores, os fatores determinantes da competitividade sistêmica se entrelaçam e às vezes se confundem em importância, e podem ser descritos se separados em níveis.

Esser *et al.* (1994) afirmam que somente através da análise dos quatro níveis envolvidos (meta, macro, meso e micro) é que a capacidade competitiva de uma indústria ou setor pode ser entendido. As condições estabelecidas e a forma como estes níveis relacionam-se é que determinam a competitividade de toda uma indústria ou das

empresas de uma indústria em particular. Nesse enfoque, os quatro níveis de análise são descritos como:

**a) Nível meta** - Neste nível de análise, os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e a eficiência: esses elos dependem, por exemplo, de que se revigore e se desdobre a dinâmica empresarial no seio da sociedade.

O padrão básico socioeconômico deve ser conduzido pela competência na conjugação de políticas e estratégias orientadas para o mercado mundial, fomentando a competitividade internacional, em contraposição ao clientelismo, ao protecionismo e à orientação interna. A capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, surgem somente quando uma sociedade estabelece consenso em torno deste objetivo e desenvolve estratégias em prazo exequíveis para tal fim.

**b) Nível macro** - A estabilização no nível macro é uma premissa necessária, mas não suficiente para tornar sustentável o desenvolvimento da competitividade. A política monetária procura um marco estável (baixa taxa de inflação) sem tornar-se obstáculo à inversão com taxas de câmbio demasiadamente elevadas. A política fiscal deve estimular a produtividade e a geração de divisas. O sistema tributário deve ser de caráter progressivo, com justiça e transparência. A política de competição contraria a formação de monopólios e cartéis, assim como o abuso do poder de mercado. A política cambial está concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além das políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

**c) Nível meso** - As políticas de importação e exportação devem ser manejadas de maneira que se protejam e fomentem durante período determinado e limitado nos industriais designados com critérios seletivos. A política de infraestrutura física deve assegurar que as vantagens competitivas na produção não sejam anuladas por perdas no transporte ou nas comunicações, sendo que os ramos industriais prósperos possam apoiar-se em uma infraestrutura moderna. A política educacional deve ser desenhada de

modo a assegurar uma educação básica ampla e sólida a todos os cidadãos, oferecendo ao maior número de pessoas um ensino secundário e superior, concebida com base nas necessidades das áreas de especialização do setor produtivo. A política tecnológica deve ter por objetivo primordial a ampla difusão de novas tecnologias e novas concepções organizacionais, fomentando um processo ininterrupto de modernização industrial. A política regional, além de procurar uma distribuição uniforme da indústria em todo território nacional, deve fortalecer seletivamente os *clusters* industriais emergentes, além de incentivar a criação de novos ramos industriais iniciados e estimulados pelo Estado. A política ambiental tem o papel de assegurar que a competitividade seja produto da efetividade técnica e organizacional, e não da exploração exaustiva dos recursos humanos e naturais, assegurando a busca simultânea de eficiência econômica e ecológica.

**d) Nível micro** - As empresas competitivas estão em condições de desenhar e implementar estratégias, de modo a delinearem de maneira incremental a capacidade competitiva. Do mesmo modo, a capacidade de gestão na área de inovação torna-se uma premissa importante para a efetivação da competitividade.

A atenção aos limites externos também pode embasar a competitividade das empresas pela detecção das melhores práticas ao longo de toda a cadeia de valor agregado desenvolvimento, aquisição e armazenagem, produção e comercialização. A superioridade competitiva baseia-se na captação da melhor maneira de coordenar as atividades, e não somente concentrar esforços na detecção de quais são essas atividades. Desse modo, define-se que a vantagem competitiva reside não somente na escolha de quais as atividades necessárias e como configurá-las, mas também na maneira como elas se articulam. Segundo Lanzer *et al.* (1998) a competitividade surge no nível da empresa. Entretanto os países mais competitivos não são aqueles que mais apostam na competência entre as empresas que operam isoladamente por um livre mercado incondicional e com um Estado que se limita apenas a regulamentar e monitorar, mas sim aqueles que trabalham para criar vantagens competitivas através da articulação e cooperação entre todos os atores do sistema. Deve haver uma cooperação clara e evidente diálogo entre o setor público e privado. O modelo de competitividade stêmica,

segundo Esser *et al.* (1994) tem maiores probabilidades de materializar-se quando o “mercado” (racionalidade intencional) e a “organização” se orientam para a sociedade e se movem em uma mesma direção e estão estreitamente acoplados, entre si, permitindo mobilizar potencialidades sinérgicas, assim como potencialidades de correção e ajuste. Ao Estado cabe incumbir-se da tarefa de impulsionar o processo sistêmico de busca e aprendizagem para um diálogo efetivo com a indústria e os outros grupos de atores sociais.

O IAD considera que o conceito de competitividade pode ser estendido para uma dada região ou nação, onde envolveria, além das empresas locais, governo e instituições. É dizer, a competitividade regional é dada em quatro níveis: governo, instituições e as próprias empresas em seus ambientes externo e interno. O fator de entrelaçamento das empresas será o desencadeador da reação que vai alterar as funções das instituições e das funções governamentais (IAD *apud* CASAROTTO E PIRES, 2001, p.37-38).

Nesse contexto, verifica-se que a preocupação com a competitividade da empresa não está somente focada na questão de preços, custos e taxas de câmbio, mas também com o fenômeno relacionado às características da empresa e sua maior interação com agentes econômicos. Dessa forma, a competitividade pode ser definida como a capacidade da empresa em crescer em mercados concorrentes, considerando sua realidade local. A intervenção para melhorar a competitividade de um *cluster* pode constituir-se num subprojeto maior de desenvolvimento da região (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como dos elos externos, pois é uma forma básica de alavancagem competitiva. A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, gerando inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação com outras empresas e instituições de investigação científica e tecnológica. Esse fato acaba gerando um efeito sinérgico, fruto exatamente do reforço dos elos, ou seja, da compreensão da articulação da cadeia (CAMPOS *et al.*, 2002).

Independente da forma que a aglomeração produtiva assuma, várias são as abordagens que preconizam que esta forma de organização tem auxiliado empresas dos mais variados tamanhos e, particularmente as pequenas e médias empresas, a superarem barreiras ao seu crescimento e a moldarem um quadro mais favorável para suas operações. *Clusters*, distritos industriais, arranjo produtivo local, sistema produtivo local e/ou de inovação, rede de empresas e cadeia produtiva são alguns dos modelos que procuram captar a diversidade dessas experiências. Ambos partem do princípio da necessidade de inter-relações entre empresas e instituições, tendo como premissas básicas à cooperação e a competição.

#### 2.4 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA ADVINDA DA NOVA BASE TÉCNICO-PRODUTIVA INTENSIVA EM CONHECIMENTO

No novo padrão técnico-econômico na Era do Conhecimento nota-se a crescente intensidade e complexidade dos conhecimentos desenvolvidos e a acelerada incorporação de conhecimentos nos bens e serviços produzidos e comercializados. Destaca-se, sobretudo, a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades de conhecimentos codificados e de outros tipos de informação. O avanço desse processo ocorre *pari-passu* com o aumento das possibilidades de privatização e "comodificação" desses conhecimentos e informações (LASTRES, *et al.* 2002).

Esse novo padrão de acumulação apresenta soluções para alguns dos problemas relacionados ao referido esgotamento do padrão anterior, abrindo novas possibilidades de retomada do crescimento. Notadamente, no novo padrão são oferecidas formas que possibilitam a continuidade da produção e do consumo em massa de novos bens e serviços, minimizando os aspectos relacionados à existência de espaços de armazenamento; ao consumo de insumos e materiais e energéticos não renováveis; bem como ao descarte  $\frac{3}{4}$  também em massa  $\frac{3}{4}$  da produção e consumo e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente (LASTRES *et al.* 2002).

A Inovação é o elemento central para sustentabilidade do desenvolvimento gerador de emprego e renda. Admite que as novas condições do desenvolvimento industrial e tecnológico e os arranjos produtivos locais, conforme José E Cassiolato(2009)em”APLs, Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade – Novas formas de olhar o espaço produtivo. O interesse crescente em torno de arranjos produtivos locais reflete um conjunto de mudanças no cenário global que passaram a ficar mais evidentes a partir da década de 1980 no:

- i) Território: espaço cognitivo, onde valores compartilhados e outros ativos intangíveis, constituem-se em elementos fundamentais que contribuem para o desenvolvimento de processos de aprendizado interativo.
- ii) Aprendizado interativo: ressurge como um elemento chave no novo contexto de desenvolvimento econômico e tecnológico da economia e sociedade do conhecimento a proximidade territorial também é reconhecida como melhor contexto para facilitar a troca de conhecimentos tácitos.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) exercem papel central como fatores de dinamismo do novo padrão, impulsionando um conjunto de inovações técnico-científicas, organizacionais, sociais e institucionais e gerando novas possibilidades de retorno econômico e social nas mais variadas atividades. Por isso são atualmente consideradas como as principais difusoras de progresso técnico. Sua importância no novo padrão torna a capacitação na produção e desenvolvimento das TIC um elemento estratégico das políticas de diferentes países (LASTRES *et al* .2002).

Na Economia do Conhecimento e do Aprendizado observa-se haver uma aceleração da mudança;onde as transformações ocorrem de modo mais rápido em termos de i) menores ciclos de vida dos produtos; ii) menor duração das competências e iii) necessidade de “aprendizado perpétuo”. Por um lado o novo tipo de concorrência é cada vez mais baseada no aprendizado;criando novas barreiras à entrada; e no sucessos de pessoas, empresas, territórios, que consigam e refletem a capacidade de aprender.

Por outro lado, Lastres *et al* (2002,p.2) ressaltam a tendência à maior integração das diferentes funções e unidades  $\frac{3}{4}$  pesquisa, produção, administração, marketing, etc.  $\frac{3}{4}$  de uma mesma organização. De outro, destacam-se os novos padrões de cooperação e competição entre os diversos agentes políticos, sociais e, sobretudo, econômicos,

interligados em escala planetária. Os novos formatos organizacionais com base na interligação de empresas produtoras, fornecedoras, comercializadoras e prestadoras de serviços e delas com outras instituições, requerem também equipamentos e metodologias operacionais inovadores e, nesse sentido, são crescentemente dependentes tanto das TIC, como de informação e conhecimento.

Esses novos formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes<sup>3/4</sup> como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos <sup>3/4</sup> vêm-se consolidando como os mais adequados para promover o aprendizado intensivo e a geração de conhecimento e inovações. Além disso, tais formatos detêm elevado potencial de ao mesmo tempo mobilizar e proteger as capacitações e, sobretudo, os conhecimentos tácitos acumulados.

Portanto, conforme Cassiolato (2009) há também necessidade de polarização na dimensão entre países, regiões, empresas, indivíduos. A Economia do Conhecimento e do Aprendizado vem dando uma crescente importância da inovação onde a Inovação não é P&D, não é um ato isolado mas um processo interativo de caráter social ;é um processo sistêmico e localizado e constituída por elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso de novos conhecimentos. Assim, há um aprendizado interativo: empresas e organizações participam . Desta forma a globalização afeta a inovação em termos de aceleração da mudança tecnológica; da colaboração entre empresas e entre estas e organizações produtoras de “conhecimento” (local e global). Consequentemente dá-se a integração funcional e formação de redes dentro das unidades produtivas.

Assim, considera-se que a competitividade de empresas e outras organizações dependem crescentemente da amplitude das redes em que participam, bem como de seu uso. Isso é que justifica o fato de os novos empreendimentos instalados no mundo inteiro realizarem-se em bloco, sob a forma de arranjos produtivos, incluindo particularmente redes de fornecedores e de outros insumos e serviços estratégicos em torno dos empreendimentos-âncora.

Lastres *et al* (2002,p.2) admitem que 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. 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. Arranjos produtivos locais que reúnem empresas desse tipo são especialmente importantes em regiões pouco desenvolvidas e de baixo nível de emprego.

Os Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos representam fundamentalmente uma abordagem, um quadro de referências, a partir dos quais se busca compreender os processos de geração, difusão e uso de conhecimentos e da dinâmica produtiva e inovativa. Entende-se a produção e a inovação como processos sistêmicos, que resultam da articulação de distintos atores e competências. As principais vantagens do foco em arranjos produtivos e inovativos locais residem na:

- 1- Prioridade dada à aquisição e uso do conhecimento, enquanto elemento fundamental da competitividade dinâmica e duradoura de organizações, localidades e regiões.
- 2- Inclusão de uma dimensão territorial que enfatiza as relações e condições históricas, econômicas, sociais, culturais e políticas próprias a cada contexto local.
- 3- Abrange estruturas produtivas e inovativas com distintas dinâmicas e trajetórias, desde as mais intensivas em conhecimento científico até aquelas que utilizam conhecimentos endógenos ou tradicionais; e focaliza atores e atividades produtivas e inovativas de diferentes portes e funções, originários dos setores primário, secundário e terciário, operando local, nacional ou internacionalmente.

Para acompanhar as rápidas mudanças em curso é de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de aprender e interagir. Para além de garantias de acesso ao emprego e viabilização de novas formas de consumo, o aprendizado continuado torna-se condição fundamental na era do conhecimento para a inserção dos indivíduos não só como trabalhadores e consumidores, mas como cidadãos (Lastres *et al* (2002,p.2). As implicações serão:

- i) As políticas de desenvolvimento produtivo e inovativo serão muito mais adequadas e terão maior probabilidade de sucesso se mobilizarem atores conjuntamente com o objetivo de ampliar a capacidade de gerar, assimilar e usar conhecimentos.

ii) As políticas somente serão eficazes se houver um envolvimento significativo dos atores locais em todas as suas etapas, da sua formulação à sua avaliação.

iii) No caso de países como o Brasil, as políticas baseadas em arranjos produtivos locais permite dar conta da grande dimensão geográfica, da diversidade, da heterogeneidade e de desigualdades econômicas, políticas e sociais.

Porém, a principal vantagem desta abordagem – e talvez seu maior desafio – está em lidar com os diversos atores locais de forma coletiva, dentro de uma perspectiva sistêmica.

## 2.5 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA ADVINDA DA INOVAÇÃO

O conhecimento está na base do processo inovativo; a criação e difusão do conhecimento são fontes básicas da mudança econômica; o aprendizado é o mecanismo dinâmico principal para a acumulação do conhecimento, inovação e crescimento das empresas; através de vários tipos de processos de aprendizado as firmas acumulam capacitações que possuem diferentes graus de inércia, contextualidade e complementaridade; instituições (além das empresas) e arquiteturas institucionais jogam um papel principal no processo inovativo e na evolução industrial.

Em tal quadro de referência o processo inovativo é conceitualizado como sendo fundado no aprendizado interativo e localizado, dado que ele é — por definição — uma criação nas capacitações e conhecimentos tácitos e codificados que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia. Por sua vez a inovação não é um ato isolado, mas um processo (social). Também ocorre como consequência um *aprendizado interativo*; onde as empresas e organizações participam. Assim, a empresa é o ponto mais importante neste processo: empresa como organização voltada ao aprendizado.

Cassiolato e Lastres (1999) discutem o impacto das profundas alterações que ocorrem na economia mundial e na brasileira em arranjos e sistemas produtivos locais selecionados no Brasil; e se preocupam em entender como tais mudanças afetam arranjos e sistemas produtivos locais sob a hipótese de que: (1) as análises a níveis maiores de agregação (como, por exemplo, setores industriais) são insuficientes

para o entendimento mais preciso dos processos associados à mudança paradigmática em andamento; (2) a análise de firmas individuais pode ser muito enriquecida ao se focalizar as formas de interação entre estas e outros atores relevantes, tanto no que se refere ao processo produtivo quanto ao inovativo. Os autores mostram que os impactos têm sido diferenciados e sugere que a política industrial e tecnológica brasileira deveria se concentrar nas especificidades locais.

Cassiolato e Lastres (1999) argumentam que a crescente competição internacional e a necessidade de introduzir eficientemente nos processos produtivos os avanços das tecnologias de informação e comunicações têm levado as empresas a centrar suas estratégias no desenvolvimento de capacidade inovativa. Esta é essencial até para permitir a elas a participação nos fluxos de informação e conhecimentos (como os diversos arranjos cooperativos) que marcam o presente estágio do capitalismo mundial.

A concorrência está cada vez mais baseada em conhecimento e na organização dos processos de aprendizado. Observa-se crescente importância de outros fatores que não preços na concorrência entre as empresas. As capacitações das empresas, em termos de produção e uso do conhecimento, têm cada vez mais um papel central na sua competitividade. Como principais questões que contribuíram para um melhor entendimento do processo de inovação nos últimos anos, destacam-se:

- i) o reconhecimento de que inovação e conhecimento (ao invés de serem considerados como fenômenos marginais) colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e instituições;
- ii) a compreensão de que a inovação constitui-se em processo de busca e aprendizado, o qual, enquanto dependente de interações, é socialmente determinado e fortemente influenciado por formatos institucionais e organizacionais específicos;
- iii) a idéia de que existem marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender (as quais refletem e dependem de aprendizados anteriores, assim como da própria capacidade de esquecer);
- iv) o entendimento de que existem importantes diferenças entre sistemas de inovação de países, regiões, setores, organizações, etc. em função de cada contexto social, político e institucional específico.

v) a visão de que, se por um lado informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência – dada a eficiente difusão das TIs – conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo e permanecem difíceis (senão impossíveis) de serem transferidos.

O rápido desenvolvimento e uso amplo das tecnologias de informação e comunicação certamente têm jogado um papel fundamental nesta mudança. Ao mesmo tempo, a colaboração entre firmas e a montagem de redes industriais têm marcado o processo inovativo. Novos produtos têm sido desenvolvidos a partir da integração de diferentes tecnologias que são crescentemente baseadas em diferentes disciplinas científicas. Mesmo grandes empresas têm dificuldade em dominar a variedade de domínios científicos e tecnológicos necessários, o que explica a expansão de acordos colaborativos e a crescente expansão de redes industriais.

A integração funcional e a montagem de redes têm dado vantagens importantes às empresas na busca de rapidez no processo inovativo. A flexibilidade, interdisciplinaridade e fertilização cruzada de idéias ao nível administrativo e laboratorial são importantes elementos no sucesso competitivo das empresas.

**Inovação Tecnológica** - Vem sendo crescentemente invocada como estratégia para redimir empresas, regiões e nações de suas crônicas aflições econômicas e para promover o seu desenvolvimento. Por esse motivo, a implementação de políticas eficazes de estímulo à inovação tecnológica tornou-se, a partir dos anos 90, um dos eixos estruturantes da atuação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE, que abrange 30 países comprometidos com a democracia pluralista e a economia de mercado (PAGANO, 2009).

São componentes relevantes da inovação tecnológica:

- a. o empreendedorismo inovador.
- b. o *marketing* (entendido em seu sentido lato).
- c. a pesquisa científica e tecnológica;
- d. a invenção;
- e. o desenvolvimento tecnológico;

- f. a engenharia criativa;
- g. a tecnologia industrial básica (TIB);
- h. o *design* (por vezes incluído na TIB);
- i. o financiamento (incluindo o capital empreendedor);
- j. os mecanismos de estímulo (fiscais, financeiros e outros);
- k. a extensão tecnológica;
- l. a educação em diversos níveis (inclusive a educação continuada);
- m. a comunicação social;
- n. a gestão do conhecimento e;
- o. o gerenciamento de programas e projetos complexos.

Estes componentes criam e demandam um esforço de autocoordenação e a noção de *rede tecno-econômica*:

[...] um conjunto coordenado de atores heterogêneos, envolvendo laboratórios públicos, centros de pesquisa técnica, firmas industriais, organizações financeiras, usuários e autoridades públicas - que participam coletivamente no desenvolvimento e difusão das inovações, e que, mediante numerosas interações, organizam as relações entre a pesquisa científico-tecnológica e o mercado. Essas redes evoluem ao longo do tempo e sua geometria varia com a identidade dos atores que a compõem. (CALLON, 1992, p.7).

**Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação** – GCTI é a área de conhecimento que tem como ponto de partida conceber modelos organizacionais e processos decisórios que facilitem e promovam a geração e a apropriação de tecnologias visando uma estratégia competitiva no nível micro ou empresarial, no nível meso, setorial ou regional e no nível macro ou nacional. A GCTI focaliza também estudos e pesquisas prospectivas na área de ciência e tecnologia e suas relações com setores produtivos, promovendo atividades de avaliação de estratégias e de impactos econômicos e sociais das políticas, programas e projetos científicos e tecnológicos. Ocupa-se também da difusão de informações, experiências e projetos à sociedade, da promoção da interlocução, articulação e interação dos setores de ciência e tecnologia com o setor produtivo, do desenvolvimento de

atividades de suporte técnico e logístico a instituições públicas e privadas e da prestação de serviços relacionados à C&T. Aborda ainda o conjunto de conhecimentos usados na produção e comercialização de bens e serviços e a conduta que vise, com base na tecnologia, criar e sustentar as vantagens competitivas. A Gestão de C&T&I tem em essência como objetivo melhorar a geração e a apropriação de conhecimentos exclusivos ou diferenciados, obtidos através da pesquisa e desenvolvimento, P&D, que permitam influenciar na escolha da estratégia competitiva de empresas e territórios (PAGANO, 2009).

**Parques Tecnológicos** são ambientes de inovação. Como tal, instrumentos implantados em países desenvolvidos e em desenvolvimento para dinamizar economias regionais e nacionais, agregando-lhes conteúdo de conhecimento. Com isso essas economias tornam-se mais competitivas no cenário internacional e geram empregos de qualidade, bem-estar social, além de impostos. Típico que esses parques se localizem próximos a universidades e centros de pesquisa, geradores de conhecimento e, principalmente, de recursos humanos altamente qualificados. Essa proximidade gera sinergias e oportunidades (PAGANO, 2009).

**Inovação e Futuros Desafios Tecnológicos/Econômicos-** Apresentados os cenários de quatro futuros econômicos ao mesmo tempo, as questões-chave (que, como, quem) são: selecionar o conhecimento, utilizar o conhecimento, adaptar o conhecimento, combinar o conhecimento (PAGANO, 2009).

Conforme esses desenvolvimentos em cursos, as três áreas mais importantes, na Sociedade do Conhecimento serão: a) Nano-economia, b) Bio-economia e c) Hidrogênio-economia. Essas seriam áreas ou futuros desafios tecnológicos e econômicos, onde as inovações serão o motor, fonte de criação e disrupção. De acordo com Simone Alencar (2007), estas tecnologias disruptivas modificam a maneira de pensar a tecnologia e alteram os processos produtivos de vários setores industriais (PAGANO, 2009).

Por sua vez, “o Estado da Bahia possui significativo potencial de desenvolvimento sócio-econômico, considerando-se a riqueza da sua produção da matéria-prima e/ou recursos, que se sofrerem agregações de valores, via utilizações de tecnologias, por certo se

tornará competitivo, em prósperas regiões que possuem os complexos Petroquímicos, o Pólo Automotivo Ford, dentre outros” (PAGANO, 2009).

## 2.6 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA ADVINDA DO ADENSAMENTO DE CADEIAS PRODUTIVAS

A economia baiana é muito concentrada, tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista social e espacial. Apesar da incorporação da problemática da desconcentração estar presente em muitos discursos, muito pouco tem sido feito com esse objetivo, efetivamente. Pelo contrário, as políticas implementadas acirraram o processo de concentração econômica ao promover principalmente a atração de grandes empresas. Paralelamente, o processo de implantação e modernização dessas empresas contribuiu para agravar o quadro de desigualdades e exclusão social (PLANO PLURIANUAL – PPA 2008-2011).

Cabe ressaltar que o Governo atuará ainda no fortalecimento dos núcleos produtivos estratégicos existentes, como os setores automotivo, metal-mecânico, madeireiro (papel, celulose e móveis), entre outros, além de novos segmentos como o da indústria naval e do fio (sintético e algodão) destinado às confecções (PLANO PLURIANUAL – PPA 2008-2011).

Estrategicamente, o desenvolvimento do setor agroindustrial pode contribuir de forma significativa para a diversificação, adensamento e desconcentração da economia baiana, constituindo-se também em um importante vetor de geração de renda e emprego em várias regiões do Estado, notadamente nos territórios do Oeste e sertão do São Francisco (divisa do município de Juazeiro com Petrolina), através da produção de grãos e fruticultura irrigada. A interatividade entre as diversas cadeias produtivas é intensa: por exemplo, há uma forte relação entre empresas produtoras de embalagens plásticas com o segmento agroalimentar, já que os produtos ofertados por segmentos como o de alimentos e bebidas, em sua grande maioria, são embalados com material plástico.

Outra característica importante desse complexo é a capacidade em agregar valor, já que uma grande parcela dos produtos fabricados são bens finais. Assim,

deve-se estimular a implantação de novos projetos, sobretudo nas áreas de grãos e oleaginosas, com destaque para a fabricação de óleos comestíveis e industriais; moagem de café e milho; bebidas (sucos, refrigerantes e água mineral); carnes, destacando-se as atividades de pecuária, piscicultura e carcinocultura; e massas. Soma-se a isso ações capazes de promover e aprofundar seu encadeamento à montante (tecnologia, rações, fertilizantes) e à jusante (comércio, marca, rastreabilidade, produtos orgânicos, *gourmets* etc.). Ressalta-se ainda a sua intrínseca relação com a agricultura familiar, pois os pequenos produtores podem ter ampliada a demanda por seus produtos e novas opções de mercado.

Diante deste cenário, em que se constata a potencialidade da Bahia em diversos setores ainda sub-explorados, torna-se evidente a necessidade de incentivo à produção de bens finais que atendam a demanda interna, hoje fortemente suprida por produtos industrializados fora do Estado. Para se ter uma idéia, apesar dos investimentos e do crescimento do setor têxtil, cerca de 70% do que se consome na Bahia em termos de confecção ainda são oriundos de outras praças.

Além dessa busca pela expansão das cadeias produtivas visando o consumo interno, outro fator que merece uma devida atenção é a possibilidade de investimentos externos para a produção de bens destinados a demandas também externas ou que ainda são incipientes no Estado. Nesse caso, a grande vantagem para o mercado interno traduz-se nos resultados socioeconômicos obtidos a partir da geração de emprego e dinamização das regiões receptoras de tais empreendimentos.

O mapeamento realizado pela Secretaria da Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI) apresenta, conforme figura 2.1, a rede baiana de Arranjos Produtivos Locais, constituída pelos aglomerados existentes, aglomerados potenciais, clusters, redes verticalizadas e de apoio, bem como pólos (CIMATEC/EBDA, SEAGRI/EBDA, PETROBRÁS, SICM, PROMO, SEBRAE, BAHIA PESCA, IEL, SICM etc.).

Observa-se, contudo, que a concepção ou arquitetura apresentada na figura 2.1 e nas ações em curso não incorporam, como deveriam, o desenvolvimento de pesquisas, de implementações e utilizações, principalmente, de inovações tecnológicas. Desta maneira,

tem-se uma concepção incompleta e incapaz de agregar valor, em função das inovações tecnológicas.

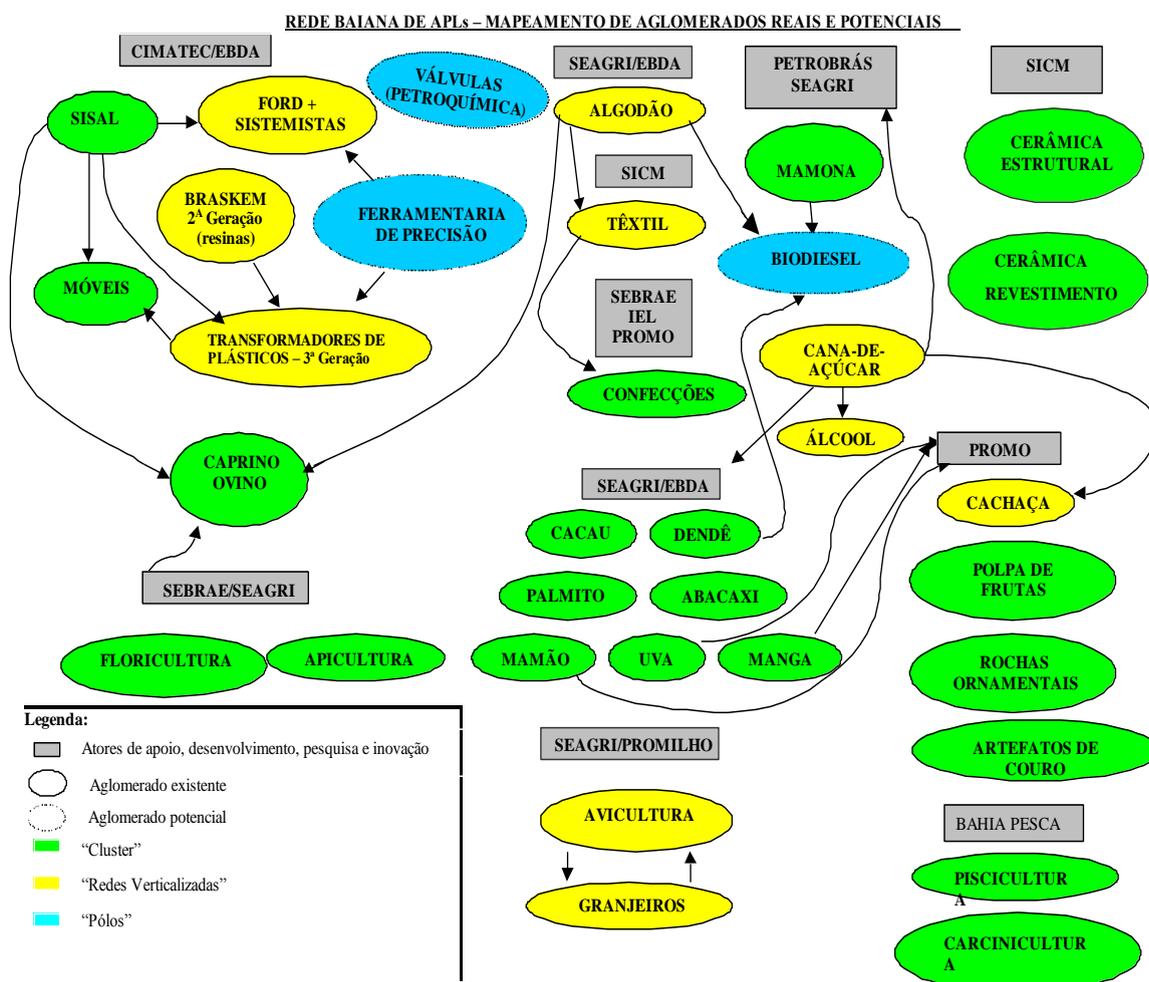


Figura 2.1-BAHIA – Rede Baiana de aglomerados, polos e clusters  
Fonte: SECTI, 2010.

### **CAPÍTULO III - GOVERNANÇA CORPORATIVA VOLTADA PARA A EFICIÊNCIA COLETIVA DE SISTEMAS PRODUTIVOS**

---

“A governança corporativa na China é baseada na confiança interpessoal e conexões com a burocracia” – Joseph P.H. Fan, Governança Corporativa na Índia e China, professor de Administração Empresarial na Chinese University of Hong Kong.

## **CAPÍTULO III - GOVERNANÇA CORPORATIVA VOLTADA PARA A EFICIÊNCIA COLETIVA DE SISTEMAS PRODUTIVOS**

### **3.1 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

O conceito de governança é aqui entendido como um processo coletivo na resolução de problemas comuns, na busca do desenvolvimento incremental e de vantagens competitivas. As empresas organizam-se em diferentes sistemas produtivos conforme suas necessidades e estratégias. Entre as formas de organização destacam-se: Redes de Empresas, Distritos Industriais, Agropolos, Condomínios ou Complexos Industriais, Consórcios Modulares, Cadeia Produtiva, Cadeia de Suprimentos e *Clusters*. Estas formas contribuem para o adensamento vertical e horizontal dos elos de empresas e organizações.

Redes de empresas caracterizam-se pela cooperação entre os elos com semelhante poder (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). Esta forma ocorre quando empresas possuem habilidades complementares que precisam compartilhar para agregar valor nos seus produtos ou processos. Porter (1988) define rede de empresas como método organizacional para a cooperação e coordenação interempresas. Considerando a natureza da aliança estratégica como forma de cooperação entre os vários agentes envolvidos numa rede. Amato (2000) apresenta a tipologia de redes de empresas, destacando-se complexos industriais, organizações virtuais e incubadoras. São considerados também exemplos de redes *joint ventures*, alianças estratégicas, grupos de negócios, consórcios de pesquisa, de exportação, etc.

A formação de redes pode ser uma boa estratégia para PMEs complementarem-se mutuamente, tanto em aspectos técnicos como também por meios produtivos e mercadológicos. Distritos Industriais, originados da Terceira Itália, são APs formados principalmente por PMEs, com proximidade geográfica, especialização setorial com forte colaboração e competição interempresas baseada em inovação (PIRES, 2001). Possuem uma identidade sociocultural que facilita as relações baseadas em confiança e promovidas por organizações de desenvolvimento com suporte de governo regional e municipal. Obtém economias de escala e escopo (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995).

<b>Formas de APs</b>	<b>Características Predominantes</b>
Rede de empresas	Prevalece cooperação e coordenação. Relações complementares, verticais e horizontais. Localização dispersa ou não. Nenhuma liderança sistemática.
Distritos Industriais	Competição e colaboração. Localização concentrada e atuação no mesmo setor. Liderança por organizações de P&D baseado em confiança. Nenhuma liderança sistemática.
Agropolos	Empresas e instituições interconectadas na cadeia produtiva. Gestão compartilhada e liderança institucional.
Condomínio ou complexo industrial	Grande aproximação geográfica. Empresa líder e hierarquia.
Cadeia de valor e cadeia de suprimentos	Prevalece relação comercial e horizontal. Empresa líder, hierarquia e poder.
<i>Cluster</i>	Prevalece cooperação e colaboração. Proximidade geográfica e atuação no mesmo setor. Liderança da grande empresa ou não sistemática.

O quadro 3.1 relaciona os diferentes APs com as suas características predominantes

Quadro 3.1 - Características predominantes nos Arranjos Produtivos.

Fonte: Adaptado de STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, 1991.

Pode-se ainda considerar a governança corporativa como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos (*stakeholders*) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores tipicamente são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central, etc.) e a comunidade em geral. Governança corporativa é uma área de estudo com múltiplas abordagens. Uma das principais preocupações é garantir

a aderência dos principais atores a códigos de conduta pré-acordados, através de mecanismos que tentam reduzir ou eliminar os conflitos de interesse e as quebras do dever fiduciário.

Na busca de uma maior eficiência no sistema produtivo e sustentação de vantagens competitivas, surge uma nova abordagem organizacional caracterizada pelo aumento da intensidade e da frequência nas relações interempresas, apoiado pela globalização e pela emergência de tecnologias de informação e comunicação. As empresas organizam-se formando conceitos como *Supply Chain*, *Clusters*, *Filiere*, Cadeia de Valor, Redes, Alianças configurando Arranjos Produtivos (APs). Esta nova tendência, no processo de organização industrial, vem se destacando em economias mais desenvolvidas, como o caso dos distritos industriais, na "Terceira Itália", na região de Baden-Württemberg, no Vale do Silício nos EUA e nas redes de empresas no Japão (*keiretsu*).

Esta forma de organização do sistema produtivo está inserida num modelo de desenvolvimento econômico com uma abordagem endógena, onde os atores locais passam a contribuir mais positiva e ativamente para a construção de um ambiente favorável a identificação de fatores competitivos sistêmicos e propor soluções comuns e cooperativas na busca de vantagens competitivas. Surgem novos elementos e conceitos para o modelo de desenvolvimento regional como identidade regional, capital social, eficiência coletiva, governança local e global, competitividade sistêmica e envolvimento de atores regionais (PIRES, 2001).

Um problema relacionado, entretanto normalmente tratado em outro fórum de discussão é o impacto da governança corporativa na eficiência econômica, com uma forte ênfase em maximizar valor para os acionistas. Há ainda outros temas em governança corporativa, como a preocupação com o ponto de vista dos outros *stakeholders* que não os acionistas, bem como o estudo dos diversos modelos de governança corporativa ao redor do mundo. Assim, o *corporate governance* (ou o governo das sociedades) é composto pelo conjunto de mecanismos e regras pelas quais se estabelecem formas de controle da gestão das sociedades de capital aberto, e onde se incluem instrumentos para monitorização e possibilidade de responsabilização dos gestores pelas suas decisões (ou atos de gestão).

A governança é a capacidade das sociedades humanas para se dotarem de sistemas de representação, de instituições e processos, de corpos sociais, para elas mesmas se gerirem, em um movimento voluntário. Esta capacidade de consciência (o movimento voluntário), de organização (as instituições, os corpos sociais), de conceitualização (os sistemas de representação), de adaptação a novas situações é uma característica das sociedades humanas. É um dos traços que as distinguem das outras sociedades de seres vivos, animais e vegetais.

As instituições criadas em de *Bretton Woods* – Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional – puseram a governança na moda. Ela engloba, com efeito, o conjunto dos poderes legislativo, executivo e judiciário, a administração, o governo, o parlamento, os tribunais, as coletividades locais, a administração do Estado, a Comissão Européia, o sistema das Nações Unidas.

De acordo com Calame (2001,p.20) a” emergência progressiva dos Estados, dos princípios e das modalidades de governança pacífica, em sociedades sempre mais povoadas e sempre mais complexas, é o sinal e para alguns a própria definição da civilização”.

A *corporate governance* consiste, precisamente, na criação de mecanismos tendentes à minimização da assimetria de informação existente entre a gestão e os detentores da propriedade ou de interesses relevantes (daí ter-se evoluído da consideração dos shareholders para outros *stakeholders*), de forma a permitir uma monitorização tão próxima quanto possível da associação dos objetivos da gestão àquela dos stakeholders: maximizar o valor da empresa. Dito de outra forma, "*corporate governance* é uma área [...] que investiga a forma de garantir/motivar a gestão eficiente das empresas, utilizando mecanismos de incentivo como sejam os contratos, os padrões organizacionais e a legislação. O que frequentemente se limita à questão da melhoria do desempenho financeiro, como, por exemplo, a forma como os proprietários das empresas podem garantir/motivar os gestores das empresas a apresentarem uma taxa de retorno competitiva"(definição defendida pelo Instituto Português do Corporate Governance, em <http://www.cgov.pt/>).

A governança corporativa utiliza os principais conceitos relacionados à Contabilidade, tais como: transparência (*disclosure*), equidade, prestação de contas

(*accountability*) e responsabilidade corporativa (sustentabilidade) para explicar e solucionar os conflitos existentes entre os interesses dos *stakeholders*. Dessa forma, a contabilidade interage com a governança corporativa na tentativa de indicar caminhos, não apenas em relação às questões concernentes aos controles internos como também à prestação de contas, a qual envolve, entre outras, a divulgação das informações a todos os interessados (equidade). Por outro lado, os modelos de governança corporativa requerem novas abordagens para soluções de problemas, representando desafios e oportunidades para a contabilidade.

A OECD (1998) considera que a governança, em sentido mais amplo, tem sido usada como forma de trabalhar em conjunto e usar o poder coletivo na busca de soluções para problemas comuns. Neste sentido, a governança é entendida como a soma de diversas maneiras e ações de como indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas administram suas preocupações comuns (*Organization for Economic Co-operation and Development*).

Para a OECD a empresa com uma boa governança, na área de mercado de capitais, observa os seguintes princípios:

- 1) Reconhece e protege os direitos dos acionistas;
- 2) Trata todos os acionistas equitativamente, incluindo os minoritários e estrangeiros;
- 3) Adota processos e procedimentos para corrigir as violações desses direitos;
- 4) Proíbe a negociação de ações com base em informações privilegiadas;
- 5) Reconhece e protege os direitos de outras partes interessadas;
- 6) Desenvolve mecanismos de informação para que todas as partes interessadas participem do processo de governança.

De acordo com Cassiolato e Lastres (2001), o conceito de governança está baseado em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores no processo decisório, incluindo empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, institutos de P&D, entre outros.

Para Humphrey e Schmitz (2000), governança refere-se à organização através de relações não comerciais ou extracomerciais. Esta definição não se limita pela posição hierárquica que as empresas possam ocupar numa cadeia produtiva, ao tamanho de uma empresa ou a quantidade de empresas num determinado local. Ela enfatiza a natureza das relações e a necessidade de atividades bilaterais, verticais e horizontais interempresas e demais atores atuantes num AP.

A Governança Corporativa surge como um processo para reduzir a distância existente entre proprietários e administração da empresa e a sociedade de maneira geral. Desse modo, de acordo com Siffert Filho (1998, p. 125), as questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão. Shleifer e Vishny (1997, p. 737) definem governança corporativa como um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem a obtenção para si do retorno sobre seu investimento.

Quando relacionado com o seu objetivo, a governança é definida por ações coletivas de diversos atores na busca do seu desenvolvimento. Esta definição pressupõe a necessidade de um processo de aprendizado e associa o termo governança ao desafio de incentivar ações e projetos coletivos entre empresas com a participação da comunidade local e de instituições como forma de construir um ambiente favorável a busca contínua de vantagens competitivas.

Por outro lado, governança pode estar associada a estrutura de poder inserido nas cadeias de valor e realizada pelas empresas líderes ou atores principais (GEREFFI, 2000). Gereffi (2001) defende a hipótese que o desenvolvimento empresarial requer ligações comerciais com estas empresas líderes como forma de alcançar os mercados globais. Desta maneira, a governança na cadeia de valor significa determinar a divisão do trabalho interempresas e as competências necessárias dos seus elos.

De acordo com o IBGC (2004) na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado ‘conflito de agência’, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delegação “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de

agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

Desse modo, percebe-se que a governança corporativa surgiu para criar mecanismos que permitam controlar e monitorar os negócios, não somente pelos gestores internos, mas também pelos acionistas, possibilitando identificar e solucionar prováveis conflitos de agência a surgirem dentro de uma organização.

Segundo Humphrey e Schmitz (2000), tem-se algumas formas de governança, como a de **natureza pública**, exercida por órgãos governamentais, e de **natureza privada**, liderada por empresas ou associações de caráter privado. Na prática, observa-se que a maioria dos *clusters* possui governança híbrida e combinam diferentes formas de governança. Os *clusters* de sucesso estudados por Humphrey e Schmitz, por exemplo, frequentemente combinam formas de governança de iniciativa coletiva e governança exercida por grandes empresas. Considerando as relações difíceis e hierárquicas entre pequenas e grandes empresas, estas associações podem exercer um papel importante no diálogo, na negociação, na elaboração de um código de conduta e na resolução de conflitos entre as partes.

### 3.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA VOLTADA PARA A EFICIÊNCIA COLETIVA

Albertin, Marcos (2003) em sua tese “O Processo De Governança em Arranjos Produtivos: O Caso da Cadeia Automotiva do RGS” assevera que entre as diversas formas de organização de sistemas produtivos destacam-se arranjos produtivos, onde empresas de um mesmo setor interagem com atores locais e buscam, através da cooperação, vantagens competitivas inatingíveis de forma isolada. Esta interação é facilitada pela proximidade geográfica e por aspectos culturais. A cooperação e a coordenação de arranjos produtivos (APs) não é sistemática e está associada a conceitos como aprendizado coletivo, confiança, eficiência coletiva, capital social, identidade regional e outros aspectos culturais. Porisso

torna-se necessário desenvolver uma sistemática para a sua realização e coordenação, ou seja, para a governança de APs.

Albertin (2003) propôs um modelo para o desenvolvimento e implementação do processo de governança baseado na abordagem de clusters com ênfase no espaço meso da competitividade sistêmica e nas pequenas e médias empresas (PMEs). Para tanto, Albertin(2003) pesquisou os elementos estruturais e organizacionais da abordagem de clusters, da governança, e do seu processo de desenvolvimento. Após, propôs um modelo para desenvolver e implementar o processo de governança constituído de três fases: i) mobilização e crescimento, ii) visibilidade e comprometimento, e iii) geração de projetos de maior valor agregado. Estas fases foram desdobradas em etapas de modelagem conceitual, gestão estratégica e gestão operacional e melhoria. O modelo proposto foi implementado para a cadeia automotiva do Rio Grande do Sul através de uma instituição privada.

Apresentar-se-ão a seguir modelos adequados para a governança voltada para a eficiência coletiva dos distritos industriais: subsídios para políticas públicas de articulação e adensamento de cadeias produtivas, conforme o MCT (2004). Nesse modelo estão presentes: i) agências de desenvolvimento local/regional/estadual; ii) sistema de inovação; iii) instituições; iv) parques tecnológicos; v) sistemas nacional de inovação/políticas industriais; vi) organizações; viii) apIs, distritos industriais, *clusters*.

A principal atenção dada às ações delineadas pelo MCT (2004) concentra-se na inovação tecnológica, tendo como elementos motivadores, o produto, o processo e a estratégia corporativa da empresa nacional (Figura 3.1). Por sua vez, cabe ao Estado priorizar a inovação tecnológica, como instrumento de melhoria das condições econômicas e sociais, bem como, que o investimento em P & D.

As orientações de políticas públicas dadas pelo MCT são: 1. Ampliar a formação de recursos humanos e promover a expansão da pesquisa científica; 2. Incentivar a inovação tecnológica na indústria para agregar valor ao produto nacional; 3. Reduzir as disparidades regionais por meio da desconcentração geográfica do sistema de C&T; 4. Incentivar a popularização do conhecimento científico e tecnológico, promovendo o ensino de ciências nas escolas; 5. Promover o conhecimento científico e tecnológico existente com vistas a

melhoria da qualidade de vida; 6.Promover a cooperação internacional na área científica e tecnológica.

O MCT (2004) considera os motivadores da inovação tecnológica como explicado na (Figura 3.1). Considerando o Estado e a inovação tecnológica, observa-se na figura 3.2 a inovação como instrumento de melhoria das condições econômicas e sociais do País (MEC 2004) em “*Instrumentos de Fomento à Inovação Tecnológica*”, da Secretaria de Política de Informática e Tecnologia, Coordenação Geral de Inovação e Competitividade.

A lógica que preside a gestão da inovação centra-se fundamentalmente nas Universidades e nos Centros de P&D, orientados para o mercado e para a Empresa (Figura 3.3). O MCT (2004) vem orientando o fomento à C. T & I para as seguintes prioridades: a) política industrial, tecnológica e de comércio exterior (semicondutores, *Software*, bens de capital, fármacos e medicamentos); b) fundos setoriais (foco em desenvolvimento tecnológico); c) incentivos fiscais (P&D em empresas); d) financiamentos e capital de risco (empresas de base tecnológica); e) formação e capacitação de recursos humanos. f) fomento à P&D e à cooperação (redes e produtos com maior valor agregado); g) programas voltados para PMEs (“Boas práticas”); h) programas de interesse social (PTA e articulação local); i) temas estratégicos (inclusão social, biotecnologia etc.); j) infraestrutura de P&D (metrologia, testes, ensaios etc.).

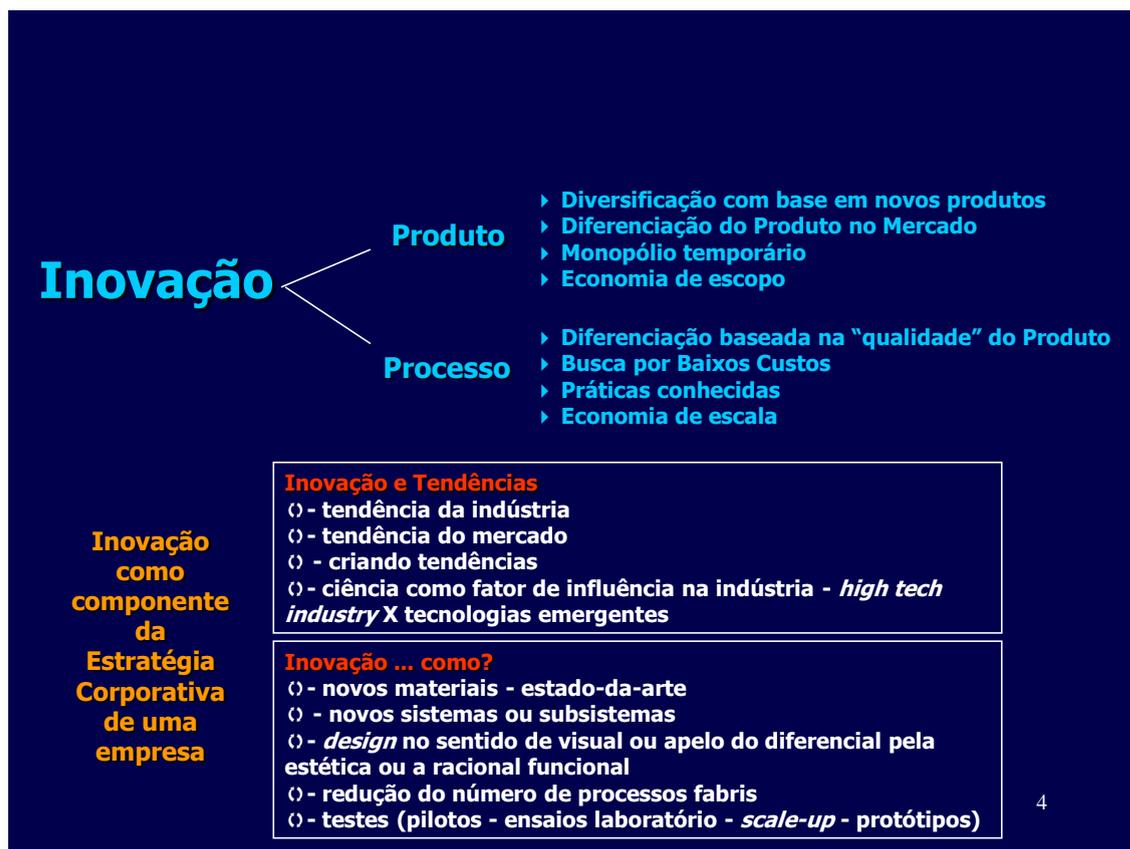


Figura 3.1 – Motivadores à inovação tecnológica

Fonte: MCT (2004).

A estratégia a ser implementada relaciona-se com a criação de redes de tecnologias e de inovações tecnológicas, sendo que os Centros Tecnológicos devam oferecer alternativas de difusões tecnológicas orientadas para *clusters* econômicos (Figura 3.2) e que os desenvolvimentos de *clusters* ocorram, partindo-se dos atuais aglomerados, conforme transformações no tempo.

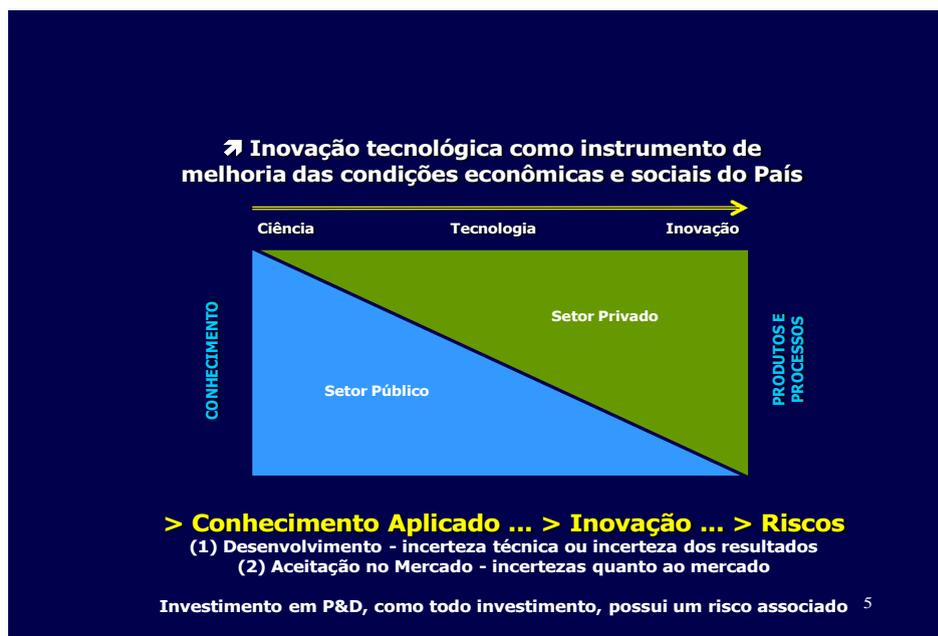


Figura 3.2 – O Estado e a Inovação tecnológica  
 Fonte: MCT (2004).

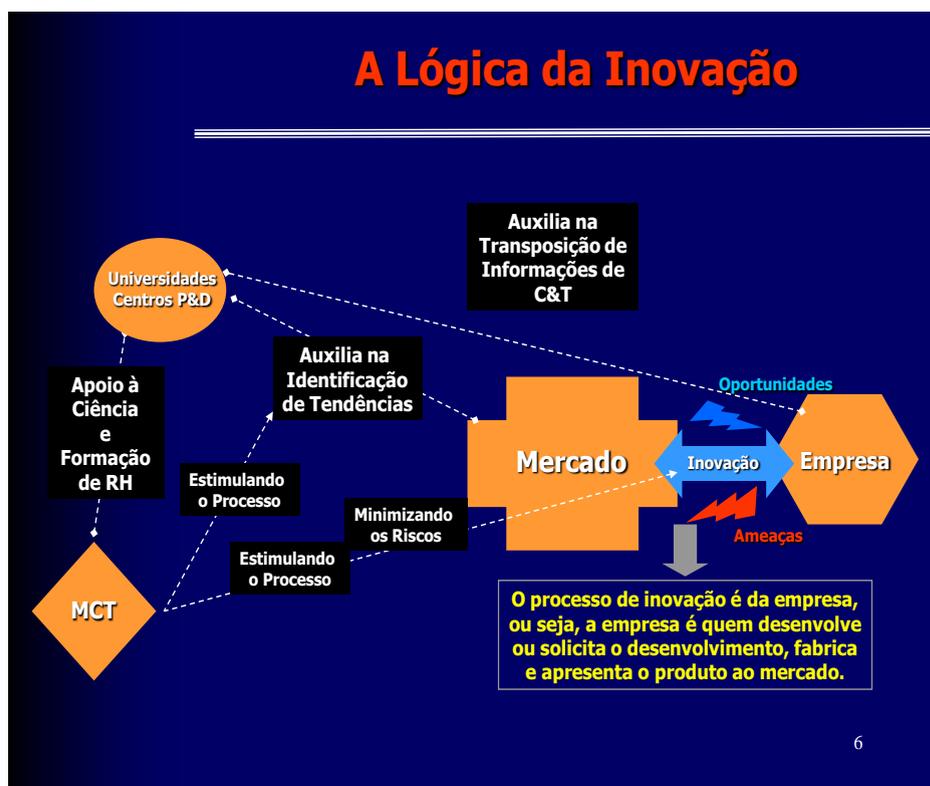


Figura 3.3 – A lógica da inovação  
 Fonte: MCT (2004).

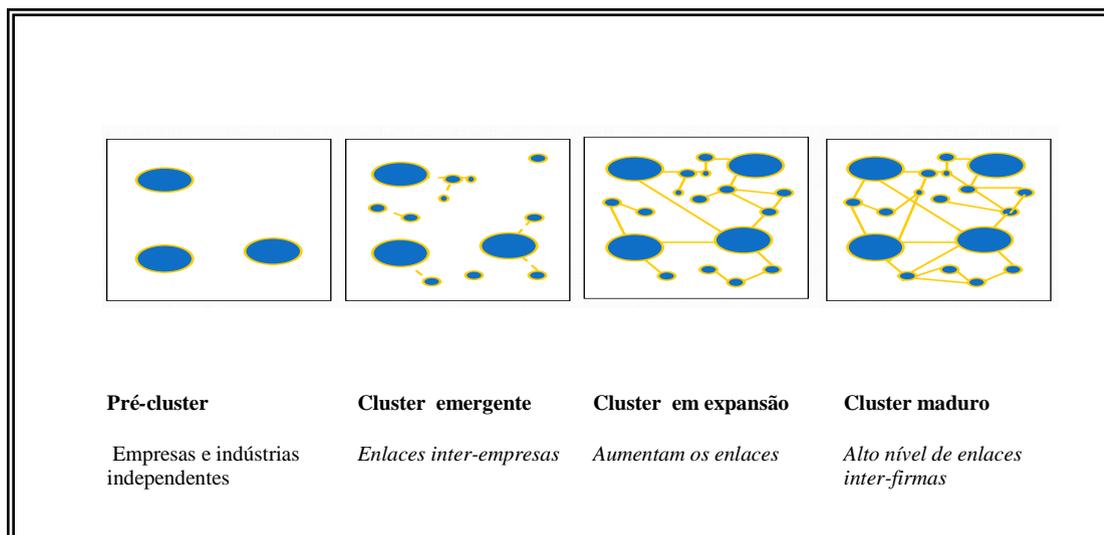


Figura 3.4 – Governança para o desenvolvimento de *clusters*  
 Fonte: Porter (1999).

Erber (2008) argumenta que a ação coletiva da governança tem efeitos cumulativos e diferidos ao longo do tempo – como no caso das externalidades associadas à formação de capital humano e conhecimento. A força da inteligência coletiva advém da sua abrangência, intensidade e duração temporal e depende fortemente do contexto institucional.

Estudos realizados por Schmitz (2005, p. 326), pesquisando um projeto de eficiência coletiva do IDS, concluíram que a relevância da cooperação para quatro conglomerados locais em países distintos (Brasil, Índia, México e Paquistão), foi em todos os casos:

- [...] as empresas que aumentaram a cooperação obtiveram os maiores ganhos de desempenho. Esse é um resultado que emerge da pesquisa quantitativa (análise de correlação e/ou regressão de dados obtidos por meio de pesquisa empírica direta) e que foi corroborado e qualificado via investigação qualitativa.
- [...] a cooperação tendia a ser seletiva e não abrangente para todo o aglomerado e algumas formas de cooperação aumentaram mais do que outras:
- [...] a cooperação vertical bilateral (entre fabricantes e fornecedores ou subcontratados) era elevada e/ou estava aumentando;
- [...] a cooperação bilateral horizontal era fraca e/ou estava aumentando pouco;
- [...] a cooperação multilateral variava entre os aglomerados.

Conceitualmente, eficiência coletiva está associada às externalidades. Por externalidade, Nath (1969, p. 64) esclarece que “[...] existe sempre que a produção de uma firma ou a utilidade de um indivíduo depende de alguma atividade de outra firma ou

indivíduo através de um meio que não é comprado ou vendido; tal meio não é comercializável, ao menos no presente”.

Assim considerando pode-se admitir que para uma dada região, seu desenvolvimento dependerá fortemente da capacidade de gerar conhecimento e da sua utilização em atividade econômica, isto é, depende em grande parte das empresas que incorporam conhecimento na sua atividade produtiva, criando valor e vantagem competitiva através de produtos inovadores que se diferenciam nos mercados nacional e internacional, pela sua novidade, qualidade e interesse comercial, conforme. Pires (2008, p.1), obtido através de quatro maneiras complementares:

1. Um novo paradigma de parques para acolhimento de empresas, nos quais a inovação em consórcio com universidades e centros de I&D é encarada como motor de desenvolvimento. É esse o conceito dos Parques de Ciência e Tecnologia, que têm como objetivo catalisar o desenvolvimento econômico de uma região, através da promoção do desenvolvimento de empresas baseadas em conhecimento (e não só em tecnologia) incentivando a transferência de saberes entre empresas e centros de conhecimento tendo por base projetos de desenvolvimento em consórcio;
2. Apoiando a constituição de *clusters*, isto é, a constituição de parcerias duradouras entre os vários parceiros para que em conjunto reforcem a sua contribuição numa determinada área, cooperando no desenvolvimento de novos produtos e serviços criando valor e vantagem competitiva;
3. Garantindo que este investimento em Parques de Ciência e Tecnologia e na associação de empresas, centros de I&D e universidades em *clusters* tem também um efeito positivo no reforço dos parceiros, criando um ciclo virtuoso que melhora a atividade econômica e de competitividade;
4. Capacidade de inovar tirando partido dos resultados gerados (Figura 3.4).

De acordo com Sicsu (2000), a competitividade sistêmica permeia em quatro níveis: nível micro (eficiência empresarial); nível médio (ambiente competitivo); nível macro (políticas públicas de apoio); e nível meta (envolvendo a sociedade). Argumenta Freeman (1995) que um sistema inovativo seria uma rede de instituições públicas e privadas cujas atividades e interação criam, importam, modificam e difundem tecnologia.

É oportuno considerar alguns outros conceitos aqui apresentados:

- 1 **pólos de empresas** – um grupo de firmas concentradas em um determinado espaço geográfico, trabalhando num setor específico, normalmente utilizando base tecnológica similar;
- 2 **redes de empresas** – um agrupamento de firmas que trabalham cooperativamente, não necessariamente no mesmo espaço geográfico. As redes podem ser horizontais (firmas com o mesmo perfil de produtos e serviços) ou verticais (cadeia de valor em que as empresas se complementam ou fornecem para outras);
- 3 **clusters de pequenas empresas** – entendido como conjuntos de empresas que trabalham cooperando entre si, cada uma das firmas executando um estágio do processo de produção. A colaboração e aprendizado dentro do *cluster* geram elevados níveis de produtividade, formando aglomerados dentro dos quais os impactos das sinergias positivas entre os participantes são maiores do que a soma dos esforços individuais de cada participante.
- 4 **parques tecnológicos** são conglomerações de empresas usualmente ligados a universidades, onde desenvolvimentos tecnológicos, promovidos pelo conjunto de atores que o compõe, são mantidos até que tenham condições de ir para o mercado.

Essa junção de grupos não só proporciona o desenvolvimento de uma linguagem comum, como estimula o crescimento e o compartilhamento do conhecimento, demandando sua gestão (GIUGLIANI *et al.*, 2008). A expectativa é tentar articular as diferentes áreas governamentais, Universidades, Empresas Privadas, Agentes Financeiros e de Desenvolvimento visando à construção de um ambiente favorável à Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação e Capacitação Tecnológica e, desta forma, auxiliar na promoção do desenvolvimento sócio-econômico. Para tanto, vem o Governo planejando: desenvolver ações desde a indução a parcerias universidades/empresas para o desenvolvimento de pesquisa aplicada até às ações de prospecção de mercado e promoção comercial; desenvolver ações desde a indução a parcerias universidades/empresas para o desenvolvimento de pesquisa aplicada até às ações de prospecção de mercado e promoção comercial; estruturar redes conforme o potencial.

A rede de articulações teria o seguinte padrão em sua evolução (figuras 3.5 e 3.6). Na Figura 3.6 verifica-se a importância das etapas a serem seguidas, no que refere ao desenvolvimento de redes, conforme o *Institut Für Innovation Technik*.

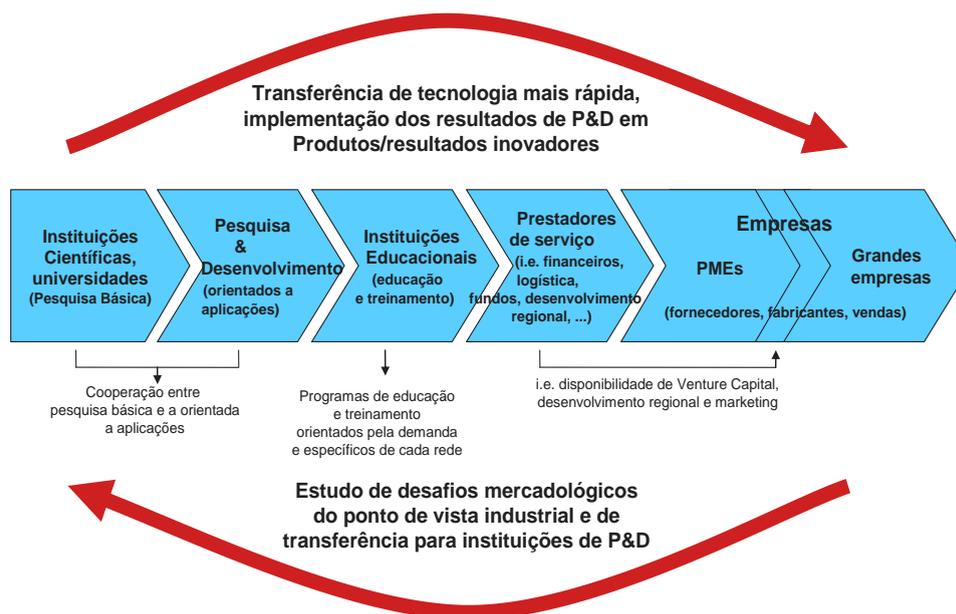


Figura 3.5 - Composição Ideal de uma Rede de Tecnologia Regional

Fonte: Institut Für Innovation Technik (2009).

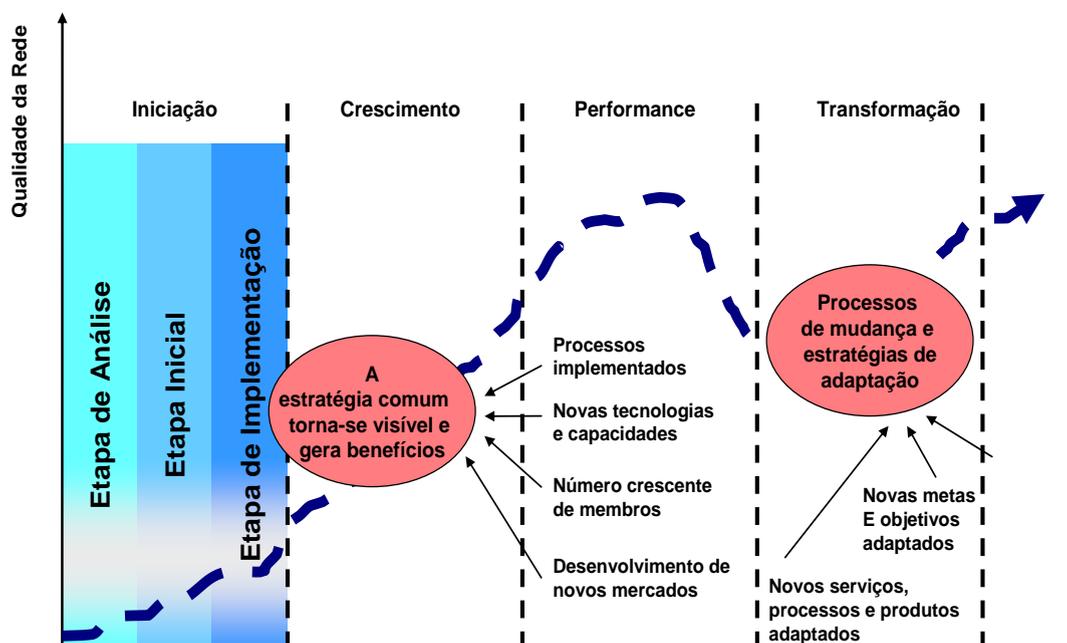


Figura 3.6 - Etapas do Desenvolvimento de Redes

Fonte: Institut Für Innovation Technik (2009).

Entretanto a Governança corporativa há de perceber que as atividades de geração de inovação apresentam-se com dificuldades (Figura 3.7). Algumas vezes a universidade tem foco na produção de conhecimento; enquanto as empresas tem foco no mercado. Para tanto; torna-se necessário a) Fortalecer os vínculos entre Universidade, Centros de Pesquisa e Empresas; b) Fortalecer a competitividade das empresas por intermédio de IT; c) Coordenar ações que busquem integrar os vários agentes públicos ou privados ligados ao tema inovação tecnológica; d) Incentivar o surgimento e apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos de base tecnológica; e) Prover a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior com instrumentos de apoio à inovação tecnológica para a competitividade dos setores priorizados.

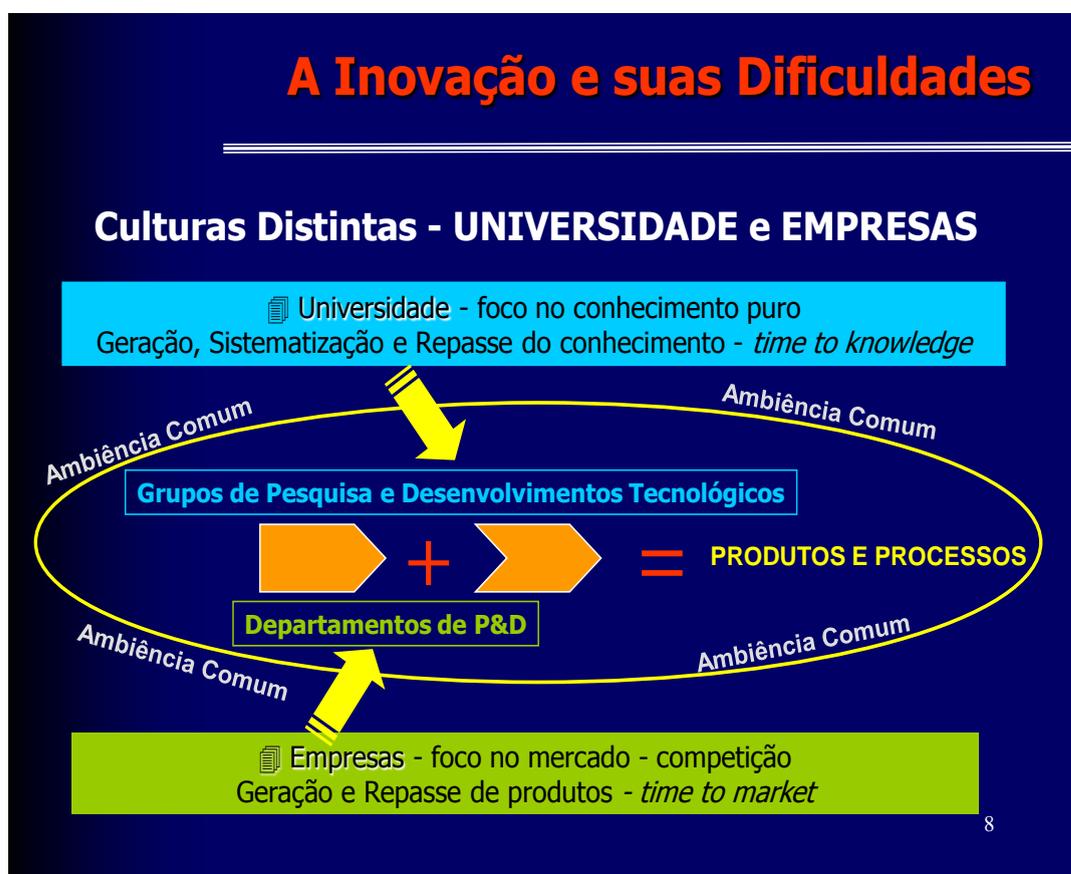


Figura 3.7 - A Gestão da Inovação e suas dificuldades  
 Fonte: MCT (2004).

Além disso, deve considerar aquilo que o MCT (2004) recomenda a Governança para o Fomento à C,T&I: i) Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Semicondutores, Software, Bens de Capital, Fármacos e Medicamentos); ii) Fundos Setoriais (foco em desenvolvimento tecnológico); iii) Incentivos Fiscais (P&D em empresas); iv) Financiamentos e Capital de Risco (empresas de base tecnológica); v) Formação e Capacitação de Recursos Humanos; vi) Fomento à P&D e à Cooperação (redes e produtos com maior valor agregado); vii) Programas voltados para PMEs (“Boas práticas”); viii) Programas de Interesse Social (PTA e articulação local); ix) Temas Estratégicos (Inclusão Social, Biotecnologia e etc.); x) Infraestrutura de P&D (Metrologia, Testes, Ensaio e etc).

Ademais a governança não deve esquecer sua *missão e visão*, em termos do Distrito Industrial ou *cluster* ser um agente de integração para o desenvolvimento tecnológico da Região contribuindo para o bem estar social, a democratização do conhecimento e proporcionando satisfação para seus parceiros e colaboradores. Quanto a visão consolidar a Região como um dos principais pólos de inovação tecnológica do país, através da mobilização da comunidade e desenvolvimento de sua inteligência competitiva, de forma a assegurar um crescimento sustentável e melhor qualidade de vida para sua população.

Nesse sentido a é relevante considerar a OECD( 2004 ) quando classifica os APs em quatro grupos principais de intensidade tecnológica:

- *alta intensidade tecnológica*: setores aeroespacial; farmacêutico; de informática; eletrônica e telecomunicações; instrumentos;
- *média-alta intensidade tecnológica*: setores de material elétrico; veículos automotores; química, excluído o setor farmacêutico; ferroviário e de equipamentos de transporte; máquinas e equipamentos;
- *média-baixa intensidade tecnológica*: setores de construção naval; borracha e produtos plásticos; coque, produtos refinados de petróleo e de combustíveis nucleares; outros produtos não metálicos; metalurgia básica e produtos metálicos;
- *baixa intensidade tecnológica*: outros setores e de reciclagem, madeira, papel e celulose; editorial e gráfica; alimentos, bebidas e fumo; têxtil e de confecção, couro e calçados.

Segundo análise do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), no Brasil, no primeiro semestre de 2010, os produtos de alta intensidade tecnológica tiveram um déficit (recorde) de US\$ 12,4 bilhões, o setor de média-alta intensidade tecnológica também apresentou déficit recorde: US\$ 16,1 bilhões. O de média-baixa intensidade tecnológica apresentou déficit de US\$ 3,4 bilhões. O único setor industrial a apresentar superávit foi o de baixa intensidade tecnológica, US\$ 17,5 bilhões, e ajudou a alavancar o saldo positivo do semestre.

### 3.3 A GOVERNANÇA E A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS

Quanto a competitividade algumas condições terão que ser consideradas, a saber:

Ambiente Industrial - ênfase operacional, logística, financeira.

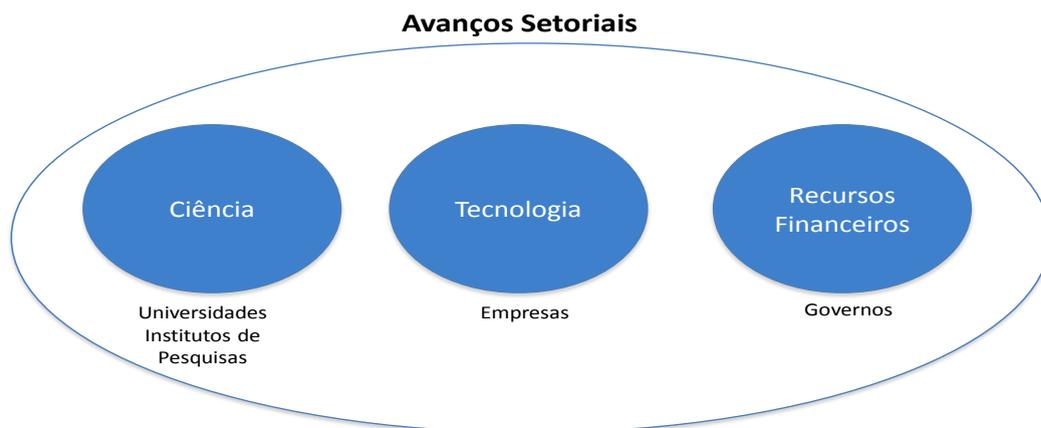
Ambiente Estrutural - Infraestrutura, burocracia, macroeconomia.

Ambiente Humano - ênfase no social. C&T&I, gerenciais.

Ademais é importante a criação de Incentivos para Atividades de P&D Empresariais. No mundo um número crescente de governos e países está oferecendo incentivos fiscais especiais para as empresas aumentarem seu gasto em pesquisa e desenvolvimento, especialmente porque P&D e inovação são consideradas chaves para produtividade e para o crescimento econômico.

A interação universidade e a empresa é de fundamental importância para os avanços competitivos setoriais, segundo Suzigan *et al* (2011) (figura 3.8).

## INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA



Fonte: Suzigan et al. Em busca da inovação. Interação universidade-empresa no Brasil. Autentica/FAPESP, 2011.

Figura 3.8 - Interação universidade-empresa.

Por que é importante inovar? Inovar é importante porque cria segundo Suzigan *et al* (2011) o chamado Ciclo Virtuoso da Inovação, como apresentado na figura 3.9, 3.10.e 3.11.

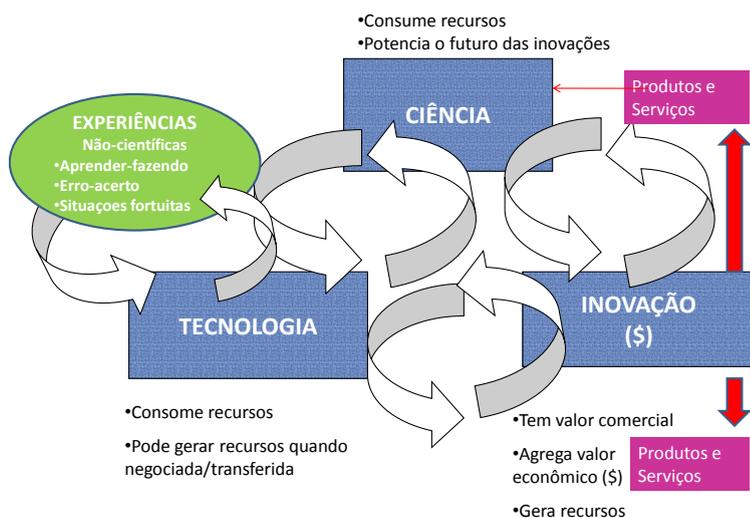


Figura 3.9 - As 3 lógicas do Ciclo Virtuoso da Inovação  
Fonte: Suzigan *et al* (2011)

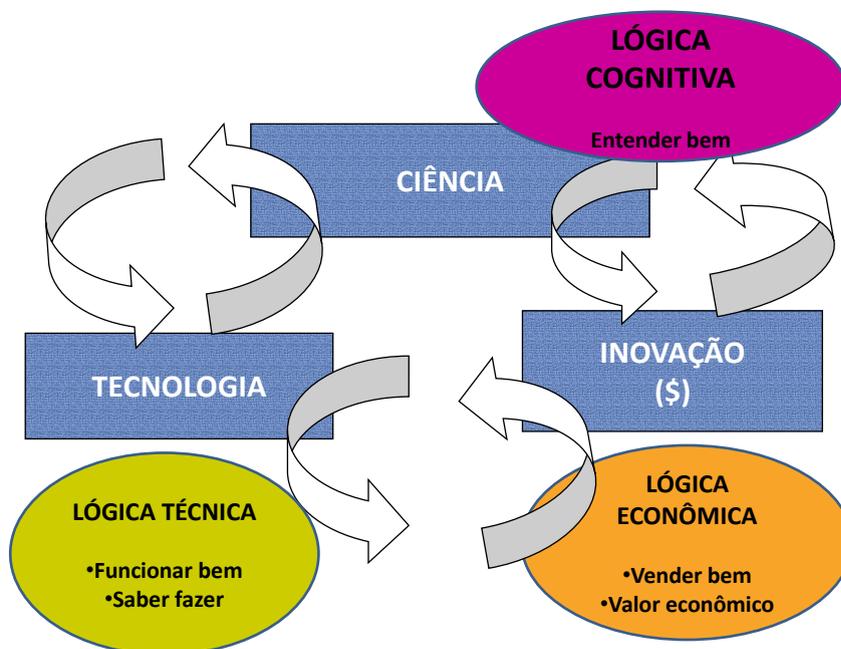


Figura 3.10 - Os agentes do Ciclo Virtuoso da Inovação  
 Fonte: Suzigan *et al* (2011)

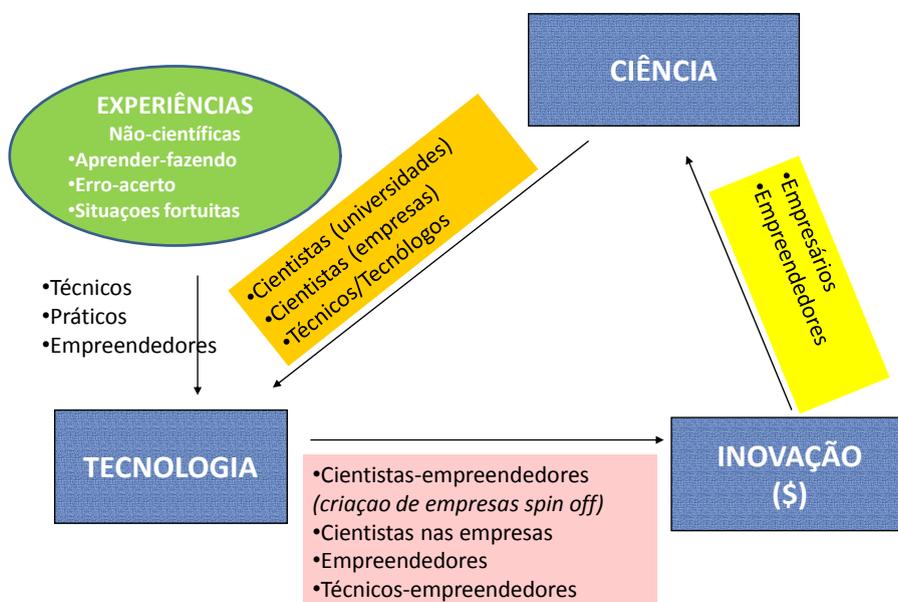


Figura 3.11 - Criação de Ambiente Favorável à Inovação  
 Fonte: Suzigan *et al* (2011)

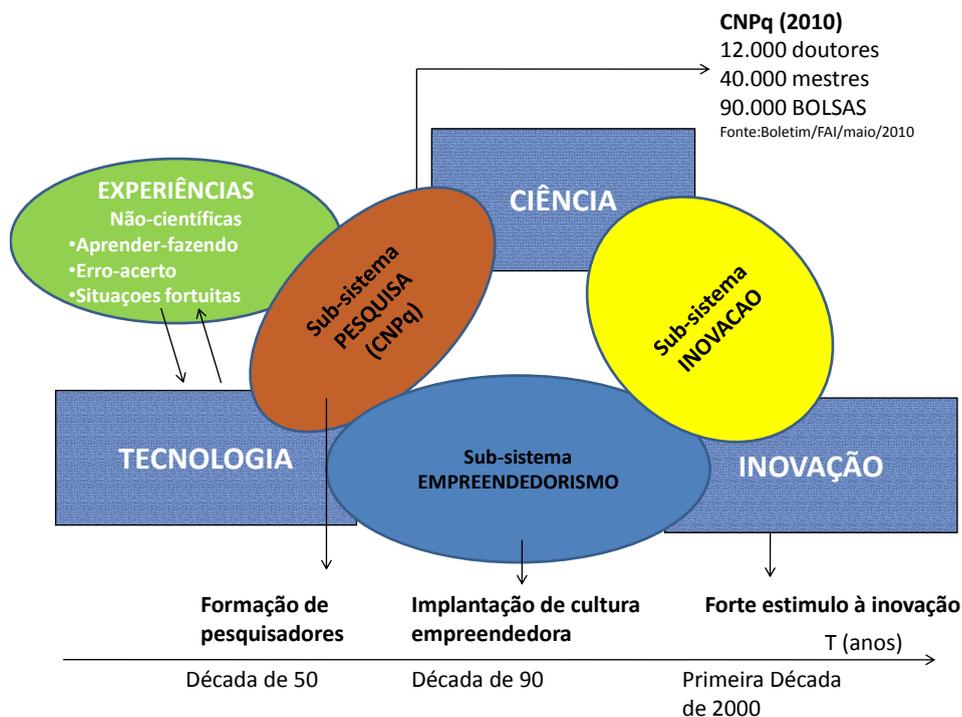


Figura 3.12 - Evolução do Ciclo Virtuoso da Inovação  
 Fonte: Suzigan *et al* (2011)

Os estudos de Suzigan *et al* (2011) apontam que a articulação no nível governamental ainda é fraca para atividades de C&T&I. Campinas está entre as cinco cidades do país em recursos captados. Eles questionam: As universidades estão se preparando? e as empresas?

Nos países desenvolvidos 95% das patentes são originadas no setor privado. O Brasil produz 1,5% da pesquisa mundial e somente 0,3% das patentes concedidas. Na Escandinávia os 4 Pilares de Sustentação dos Parques Tecnológicos são:

- 1) Parceria público-privada
- 2) Pesquisa de ponta, básica e aplicada
- 3) Forte cultura empreendedora
- 4) Forte visão de negócio – dos Parques e Universidades

Suzigan *et al* (2011) recomendam o que o Brasil deveria fazer: Maior envolvimento do setor privado; Pesquisa básica e pesquisa aplicada são fundamentais, mas é preciso incrementar a visão de negócio; Visão de mercado para a criação de tecnologias;

Abordagens de *clusters* para políticas públicas; Fortalecer a formação de empreendedores com visão de mercado; Inovar para resolver os problemas dos brasileiros, que são muitos e ainda básicos, mas também criar inovações para atender necessidades mundiais; Parque precisa ir buscar oportunidades no mercado; Maior estruturação na área de P&D; *Open Innovation* como solução.

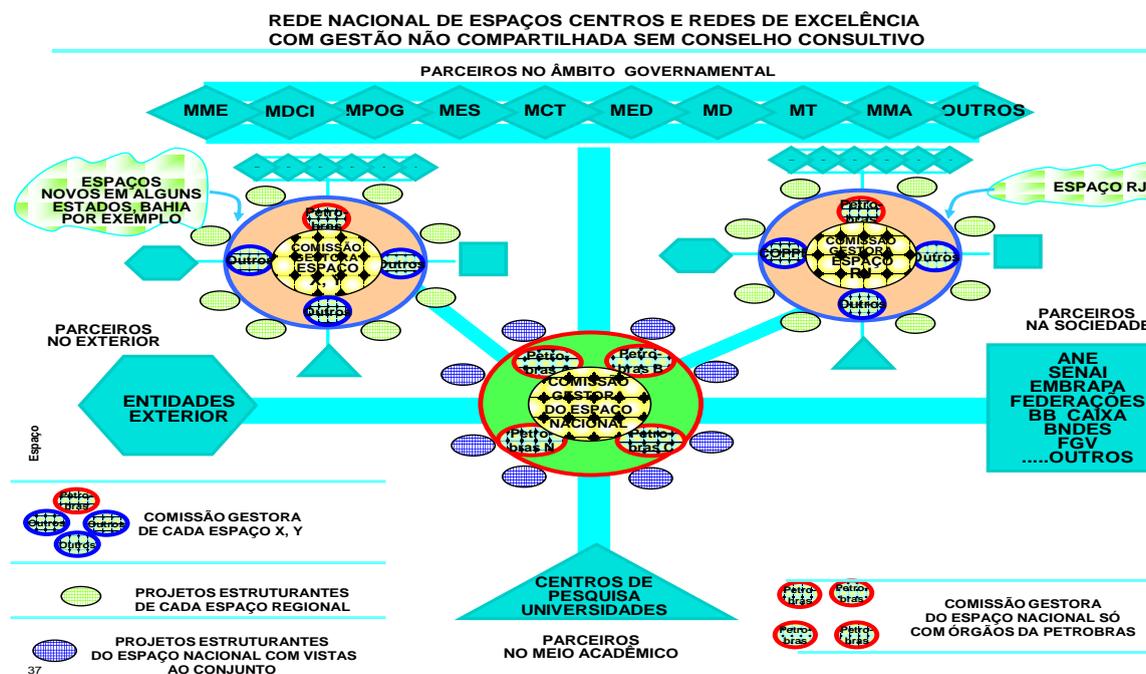
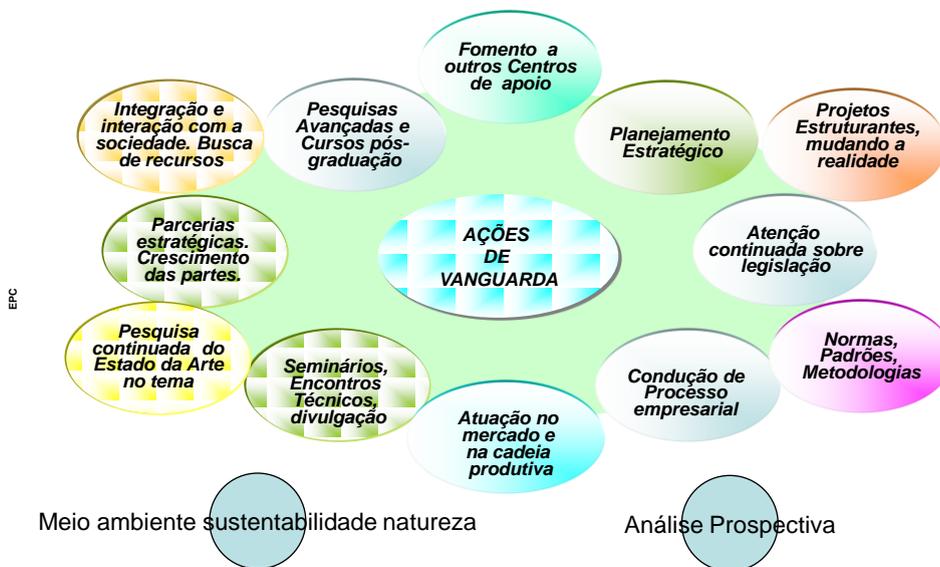


Figura 3.13 - Governança e a rede de espaços de excelência  
Fonte: Suzigan *et al* (2011).

ALGUMAS AÇÕES DOS CENTROS /REDES DE EXCELÊNCIA



28

Figura 3.14 - Governança e ações de vanguarda  
 Fonte: MCT (2004)

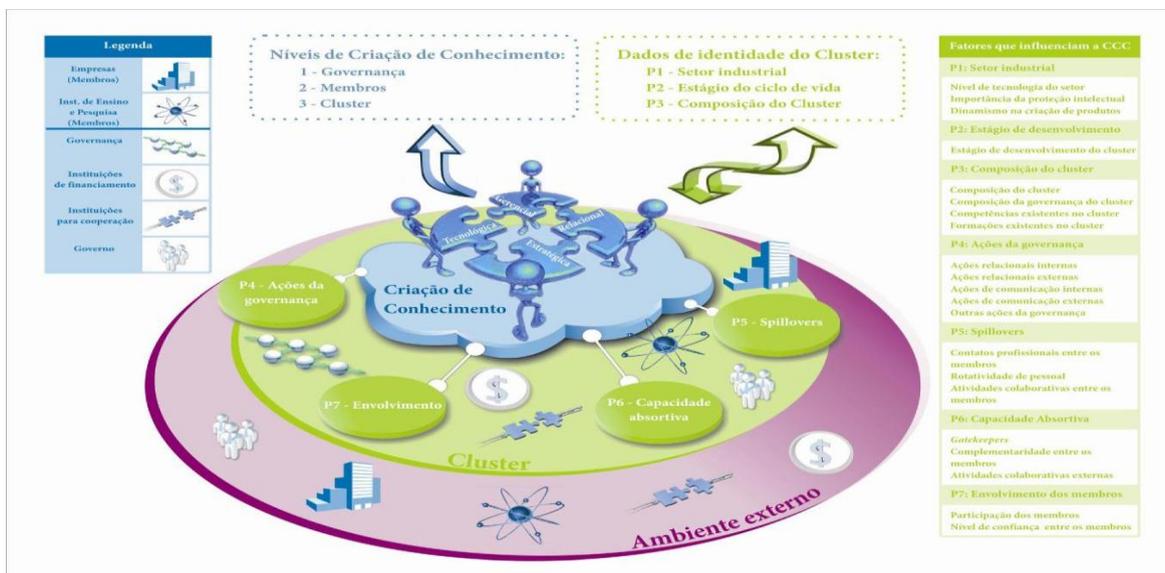


Figura 3.15 - Governança e criação de conhecimento  
 Fonte: MCT (2004)

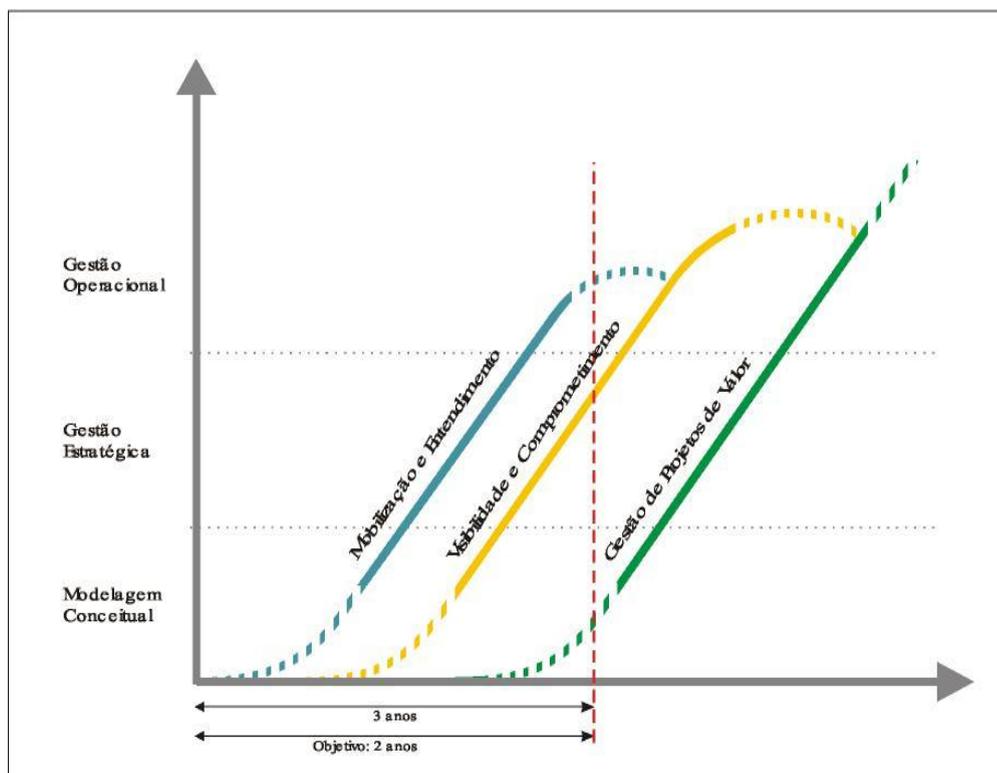


Figura 3.16 - Governança corporativa e desenvolvimento institucional

Fonte: Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos. Projeto multiplicação dos IEAs. Porto Alegre: IGEA, 2002.

## **CAPÍTULO IV – O INSTRUMENTO DA PROPOSTA PARA SUBSIDIAR POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À GOVERNANÇA CORPORATIVA**

---

“Não se consegue competitividade quando o governo atrapalha”, Koppe.

## CAPÍTULO IV – O INSTRUMENTO DA PROPOSTA PARA SUBSIDIAR POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À GOVERNANÇA CORPORATIVA

Por tudo quanto já exposto, verifica-se que o escopo básico deste trabalho é permitir que seja realizado um estudo, através do instrumento abaixo proposto, com vistas ao monitoramento, por parte do CIS, integrante da estrutura do Poder Executivo estadual, dos anseios de toda a cadeia produtiva local.

Registre-se que este monitoramento deve ser frequente e consorciado com políticas públicas efetivas de governança corporativa, buscando apoio do SEBRAE, das entidades patronais como o CIFS, a Associação Comercial, a CDL e a Fieb como todo o Sistema S. O acompanhamento periódico dos anseios industriais direcionará a adoção de medidas na atração de investimentos específicos voltados à satisfação plenas das necessidades e deficiências identificadas.

Objetiva-se, por conseguinte, acompanhar o desempenho relativo a toda a cadeia produtiva focando, principalmente, no que diz respeito ao binômio insumo-produto. Em contrapartida, pretende-se com isso ter uma radiografia completa da interrelação existente entre companhias situadas no distrito industrial, políticas de gestão adotadas por elas tanto no âmbito interno quanto externo, impressões a respeito das entidades representativas de classe e do poder público legalmente constituído, relação com instituições de crédito e de ensino, resvalando na questão atinente à qualificação da mão de obra, dentre outros pontos que subsidiarão a adoção de medidas com vistas ao adensamento da cadeia produtiva como um todo valendo-se de técnicas de governança corporativa.

Porte da empresa	<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Pequena/micro
<b>PARTE 1 - COOPERAÇÃO</b>			
1.1 Sua empresa realiza algum tipo de cooperação com outras empresas do Centro Industrial do Subaé	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não
Caso a resposta seja não, vá para a parte 2. Caso a resposta seja sim, responda às questões abaixo			
1.2 Com que frequência sua empresa coopera	Constantemente <input type="checkbox"/>		Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
1.3 O tipo de cooperação realizado pela sua empresa é, na maioria das vezes:	<input type="checkbox"/> Multilateral		<input type="checkbox"/> Bilateral
1.4 A relação de cooperação realizada pela sua empresa junto à cadeia produtiva é, na maioria das vezes:	Horizontal <input type="checkbox"/>	Vertical <input type="checkbox"/>	Ambos <input type="checkbox"/>
1.5 A forma de cooperação realizada pela sua é, na maioria das vezes	<input type="checkbox"/> Formal		<input type="checkbox"/> Informal

<b>PARTE 2 - GESTÃO</b>				
Como você avalia o desempenho da sua empresa em relação a	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
2.1 Qualidade do produto ou serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Como você considera a gestão de sua empresa (aspectos gerais, profissionalismo, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Há quantos anos esta empresa existe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Parte 3 – COMPETIÇÃO</b>				
3.1 O principal diferencial competitivo de sua empresa para ganhar um cliente é:	<input type="checkbox"/> Diferenciação do(s) produto(s)			
	<input type="checkbox"/> Mix de preço e qualidade			
	<input type="checkbox"/> Preço			
3.2 A rivalidade entre as empresas no CIS é:	<input type="checkbox"/> Elevada	<input type="checkbox"/> Moderada	<input type="checkbox"/> Baixa	
3.3 A sua empresa possui rivalidade com outras empresas, em geral	<input type="checkbox"/> Elevada	<input type="checkbox"/> Moderada	<input type="checkbox"/> Baixa	
<b>PARTE 4 – FORNECEDORES</b>				
4.1 Quanto a fornecedores locais, sua empresa é suprida por variedade	Elevada	Moderada	Baixa	
4.2 O custo dos produtos ou serviços fornecidos localmente em cooperação ao custo dos produtos fornecidos por empresas fora do CIS é em média:	<input type="checkbox"/> Menor	<input type="checkbox"/> Similar	<input type="checkbox"/> Maior	
4.3 A qualidade dos produtos ou serviços fornecidos localmente em comparação à qualidade dos produtos fornecidos por empresas fora do CIS é, em média:	<input type="checkbox"/> Menor	<input type="checkbox"/> Similar	<input type="checkbox"/> Maior	
4.4 Os fornecedores locais oferecem competências que permitem adaptações a necessidades específicas de sua empresa?	<input type="checkbox"/> Menor	<input type="checkbox"/> Similar	<input type="checkbox"/> Maior	
<b>PARTE 5 – INSTITUIÇÕES DE APOIO E GOVERNANÇA</b>				
Os centros de treinamentos, centro de pesquisa, centros de prestação de serviços, e associações de empresas são exemplos de instituições de apoio a um distrito industrial. Assinale as principais ações desenvolvidas pelas instituições de apoio e o grau de contribuição para o CIS:	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Treinamento de mão de obra				
Prestação de serviços e apoio técnico				
Planejamento estratégico do Centro Industrial				
Proposição de políticas públicas				
Provisão de infra-estrutura às empresas				
Provisão de informações tecnológicas e de mercado				
Sensibilização dos empresários sobre a importância da cooperação				
Defesa dos interesses do setor				
Outra:				
5.2 De maneira geral, avalie a contribuição de organizações de apoio à sua empresa especificamente				
<b>PARTE 6 – DISPONIBILIDADE DE CAPITAL</b>				
Por estar situada nesta região, sua empresa obteve benefícios especiais por parte dos agentes financeiros abaixo?				
6.1 BNDES	Elevado		Médio	
	Baixa		Inexistente	
6.2 Banco do Nordeste	Elevado		Médio	
	Baixa		Inexistente	
6.3 DesenBahia	Elevado		Médio	
	Baixa		Inexistente	
6.4 Bancos privados	Elevado		Médio	
	Baixa		Inexistente	

6.5 Programa Desenvolve	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
6.6 Incentivos Fiscais Municipais	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
6.7 Programa SUDENE	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
6.8 Terreno subsidiado	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
6.9 Investidores (capital de risco)	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
6.10 outros:	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
6.11 você realizou um reinvestimento do lucro da sua empresa, nos últimos 3 anos	Elevado	Médio				
	Baixa	Inexistente				
<b>Parte 7 – PESSOAS E CONHECIMENTO</b>						
7.1 Quanto aos requisitos de qualificação (formal e informal) definidos em função do padrão de especificação, a empresa está suprida:	Totalmente <input type="checkbox"/>	Parcialmente <input type="checkbox"/>	Pouco <input type="checkbox"/>			
<b>Qual o perfil de qualificação formal da mão de obra em termos de nível de escolaridade média, por nível hierárquico:</b>	3º grau		2º grau	1º grau		
	Compl.	Incomp.	Compl.	Incomp.	Compl.	Incomp.
7.2 Alta cúpula (executivos e proprietários)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3 Média Gerência (gerentes e supervisores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Como você avalia a atmosfera industrial local em relação a:</b>	Ótimo	Bom	Regular	Ruim		
7.5 Contribuição oferecida pelo sistema educacional local (tanto em termos de educação formal como técnica) para o desenvolvimento de recursos humanos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.6 O grau de articulação existente entre o setor empresarial e a infraestrutura educacional local no que se refere ao desenvolvimento de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.7 Circulação de conhecimento tácito local:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.8 A disseminação de práticas cooperativas em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.10 Disseminação de melhores práticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.11 Os esforços realizados pela sua empresa para o desenvolvimento de recursos humanos (treinamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>PARTE 8 – INFRAESTRUTURA LOCAL</b>						
Como você avalia a infraestrutura física do distrito industrial, no suporte às necessidades da empresa:	Ótimo	Bom	Regular	Ruim		
8.1 Centro de convenções, Trade Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.2 Transporte – Estradas, aeroportos, ferrovias, hidrovias, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.3 Energia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.4 Água	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.5 Divulgação e marketing: Órgãos do governo, associações, empresas de propaganda e marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.6 Qualidade de vida: segurança, lazer, atividades culturais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.7 Designação de locais específicos para crescimento organizado (distritos industriais ou comerciais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.8 Apoio para reciclagem de resíduos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.9 Outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

PARTE 9 – INOVAÇÃO			
9.1 Qual o grau de especificação de seus produtos no Centro Industrial	<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Baixo
9.2 Com que frequência sua empresa pratica imitação no ambiente industrial local	<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Baixo
9.3 Com que frequência sua empresa é alvo da prática imitação no ambiente industrial	<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Baixo
9.4 Com que frequência sua empresa é alvo da prática imitação no ambiente industrial local	<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Baixo
9.5 Sua empresa realiza algum tipo de integração com universidades para obter inovação	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não
9.6 Que percentual do faturamento da empresa é investido em pesquisa e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Acima de 8%		<input type="checkbox"/> Entre 4% e 8%
	<input type="checkbox"/> Entre 1% e 4%		<input type="checkbox"/> Abaixo de 1%
PARTE 10 – ENERGIA EMPREENDEDORA			
10.1 Existe na região uma cultura empreendedora voltada para produtos e serviços relacionados especificamente ao ambiente industrial local?	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não
10.2 Com que frequência surgem novos negócios provenientes de ex-funcionários de empresas do distrito industrial, que você tenha conhecimento:	<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Baixo
10.3 Com que frequência surgem novos negócios diferenciados e inovadores no ambiente industrial local:	<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Baixo
PARTE 11 – CULTURA COMUNITÁRIA			
11.1 Existe uma atmosfera favorável à cooperação, troca de experiência e difusão do conhecimento entre as empresas do CIS:	Elevado		Médio
	Baixa		Inexistente
11.3 O intercâmbio de informações entre fornecedores e clientes nas várias fases do processo de produção é:	Elevado		Médio
	Baixa		Inexistente
11.4 A intensidade de relacionamento social entre os empresários do CIS é:	Elevado		Médio
	Baixa		Inexistente
11.6 Pode se afirmar que a cultura existente no CIS é, em geral:	Comunitária		Individualista
	Meio Termo		

**Observações:**


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Número de colaboradores na empresa é:	a) diretos:	b) indiretos:	c) terceirizados:	d) temporários:				
PARTE 1 - COOPERAÇÃO								
Sua empresa realiza algum tipo de cooperação com:				Se sim, em que?				
				Questões Ambientais	Desenvolvimento de Produtos	Manufatura	Questões de Gestão	Outros
1 Fornecedores	<input type="checkbox"/> Constantemente	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Clientes	<input type="checkbox"/> Constantemente	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Instituições	<input type="checkbox"/> Constantemente	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Concorrentes	<input type="checkbox"/> Constantemente	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Não					
1.5 A forma de cooperação comumente realizada pela sua empresa é:					<input type="checkbox"/> Formal	<input type="checkbox"/> Informal	<input type="checkbox"/> Ambos	
<b>PARTE 2 – GESTÃO</b>								
Como você avalia o desempenho da sua empresa em relação a:					Ótimo	Bom	Regular	
2.1 Qualidade do produto ou serviço					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 Como você avalia a gestão de sua empresa (aspectos gerenciais)					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 Produtividade					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 Aspectos gerenciais presentes na empresa		<input type="checkbox"/> Planejamento estratégico		<input type="checkbox"/> Sistema de informação		<input type="checkbox"/> Gestão ambiental		
		<input type="checkbox"/> Responsabilidade social		<input type="checkbox"/> Gestão da qualidade		<input type="checkbox"/> Valorização das pessoas		
2.5 Qual o percentual de utilização da capacidade de produção instalada _____%								
2.6 A empresa exporta? Caso sim, que percentual do total de vendas é exportado? Sim <input type="checkbox"/> _____% Não <input type="checkbox"/>								
2.7 Qual foi o percentual de aumento/redução da receita, comparado ao ano anterior? 2005 _____% 2006 _____% 2007 _____%								
2.8 Nos últimos 5 anos, o lucro líquido de sua empresa					<input type="checkbox"/> Cresceu	<input type="checkbox"/> Permaneceu igual	<input type="checkbox"/> Diminuiu	
2.9 Você realizou reinvestimento do lucro líquido de sua empresa					<input type="checkbox"/> Elevado	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> existente
2.10 Qual a distribuição percentual dos investimentos realizados pela sua empresa nos últimos 3 anos:		Expansão de capacidade produtiva _____%			Novas empresas ou aquisição _____%			
		Desenvolvimento de produto _____%			Marketing (publicidade, feiras etc.) _____%			
		Desenvolvimento tecnológico _____%			Outros (citar): _____%			
2.11 Qual a distribuição percentual dos investimentos que sua empresa pretende realizar nos próximos 3 anos		Expansão de capacidade produtiva _____%			Novas empresas ou aquisição _____%			
		Desenvolvimento de produto _____%			Marketing (publicidade, feiras etc.) _____%			
		Desenvolvimento tecnológico _____%			Outros (citar): _____%			
2.12 Há quantos anos esta empresa existe _____ anos								
<b>PARTE 3 – COMPETIÇÃO</b>								
3.1 O principal diferencial competitivo de sua empresa para ganhar um cliente é:					<input type="checkbox"/> Diferenciação do(s) produto(s)			
					<input type="checkbox"/> Mix de preço e qualidade			
3.2 A rivalidade entre as empresas do CIS é					<input type="checkbox"/> Elevada	<input type="checkbox"/> Moderada	<input type="checkbox"/> Baixa	
<b>PARTE 4 – FORNECEDORES</b>								
4.1 Quanto a fornecedores locais, sua empresa é suprida variedade:					<input type="checkbox"/> Elevada	<input type="checkbox"/> Moderada	<input type="checkbox"/> Baixa	
4.2 O custo dos produtos os serviços fornecidos localmente em comparação ao custo dos produtos e serviços fornecidos por empresas fora do CIS é, em média:					<input type="checkbox"/> Maior	<input type="checkbox"/> Simular	<input type="checkbox"/> Menor	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.3 A disponibilidade dos produtos ou serviços fornecidos localmente em comparação à disponibilidade dos produtos e serviços fornecidos por empresas fora do CIS é, em média:					<input type="checkbox"/> Maior	<input type="checkbox"/> Simular	<input type="checkbox"/> Menor	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4 O prazo de entrega dos produtos ou serviços fornecidos localmente em comparação ao prazo de entrega dos produtos e serviços fornecidos por empresas fora do CIS é, média:					<input type="checkbox"/> Maior	<input type="checkbox"/> Simular	<input type="checkbox"/> Menor	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.5 A qualidade dos produtos ou serviços fornecidos localmente em comparação à qualidade dos produtos fornecidos por empresas fora do CIS é, em média					<input type="checkbox"/> Maior	<input type="checkbox"/> Simular	<input type="checkbox"/> Menor	
4.6 Os fornecedores locais oferecem competência que permitem adaptações a necessidades específicas de sua empresa					Sempre	Ocasional	Nunca	
4.7 Qual a participação fornecedores no desenvolvimento de novos produtos					Elevada	Moderada	Baixa	
<b>PARTE 5 – INSTITUIÇÕES DE APOIO E GOVERNANÇA</b>								
Os centros de pesquisa, centros de industriais e associações de empresas são exemplos de instituições de apoio a um distrito industrial. Avalie as principais ações desenvolvidas pelas instituições de apoio como um todo e o grau de contribuição destas instituições de apoio como um todo e o grau de contribuição destas instituições para o CIS:					Ótimo	Bom	Regular	
5.1 Treinamento de mão de obra								
5.2 Prestações de serviços e apoio técnico								

5.3 Planejamento estratégico do distrito industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.4 Proposição de políticas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.5 Provisão de infraestrutura às empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.6 Provisão de infrações tecnológicas e de mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.7 Sensibilização dos empresários sobre a importância da cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.8 Defesa dos interesses do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.9 Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.10 De maneira geral, avalie contribuição de organizações de apoio à sua empresa especificamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>PARTE 6 – PESSOAS E CONHECIMENTO</b>						
Qual o perfil de qualificação formal da mão de obra quanto ao nível de escolaridade média, por nível hierárquico:	3º grau		2º grau		1º grau	
	Comple.	Incom.	Comple.	Incom.	Comple.	Incom.
6.1 Alta cúpula (executivos e proprietários) (SOMA=100%)	%	%	%	%	%	%
6.2 Média Gerência (gerentes e supervisores) (SOMA=100%)	%	%	%	%	%	%
6.3 Operacional (SOMA=100%)	%	%	%	%	%	%

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

“Não é a liderança, nem o valor, nem o companheirismo onde se resumem os relacionamentos, o elemento mais essencial para isto chama-se confiança”, John C. Maxwell.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Centro Industrial do Subaé, nos moldes do quanto dissecado ao longo desta análise pormenorizada do seu *mister*, foi concebido dentro de uma estrutura, dentro de uma mentalidade, que para a época, trouxe inovações e rompeu com paradigmas. Ocorre que, quatro décadas após, a política pública principal do Governo do Estado é basicamente a mesma, como visto. É dizer, há mais de quarenta anos o CIS adquire grandes glebas de terra nua, as urbaniza com a criação de lotes industriais providos de água, energia e asfalto, e dá por encerrada a participação direta da autarquia. Após, ainda há a assunção dos custos com a manutenção da estrutura ali montada.

Ora, *de per si*, a Instituição é deficitária, uma vez que subsidia estes custos envolvidos repassando para interessados aqueles lotes com valor aquém do praticado no mercado imobiliário convencional. Acrescente a esta política a que se relaciona diretamente com a guerra fiscal travada com os demais Estados Federativos: a concessão de benesses fiscais. Os famosos incentivos fiscais ajudam a promover certo nível de industrialização do estado, contudo, não deixa dividendos financeiros para arcar com os custos indiretos desta política.

Ou seja, afora a venda de lotes subsidiados, como se fosse uma incorporadora imobiliária, e a concessão de benefícios fiscais, a política industrial do CIS fica muito abaixo da esperada pelo setor empresarial. É consenso que falta manutenção na infraestrutura existente e incapacidade para inovar, gerando grandes espaços para implantação de novas empresas, devidamente setorizados, atendendo a um zoneamento industrial mínimo.

O que se buscou aqui, no entanto, foi desenvolver e apresentar como entrega final dissertativa um instrumento de Estado capaz de ajudar nesta quebra de paradigmas antigos, datado de décadas, para que novos possam ser difundidos e implementados, agregando valor à política de atração e manutenção de investimentos.

Analisando o material desenvolvido, pode-se afirmar que uma vez colhido os dados a que se propõe, e retroalimentando a base de dados periodicamente, será oportunizada ao CIS, enquanto agente impulsionador do Estado na Região, patrocinar convênios com outras instituições com a intenção específica de promover atividades inovadoras e solucionar problemáticas apresentadas.

Uma das hipóteses que poderão surgir será a importação de soluções advindas da experiência com outras Zonas Industriais no país ou no mundo. A título exemplificativo, tem-se a Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, que possuiu uma estrutura muito maior e seria capaz de promover simbiose de conhecimento ajudando na elaboração destas políticas voltadas para a governança. No mesmo espectro, tem-se o distrito industrial de Suape, em Pernambuco. Por outro viés, há a possibilidade de, por intermédio da Agência Brasileira de Cooperação – ABC, vinculada ao Itamaraty, serem realizados convênios para cooperação internacional, com vistas ao aprendizado mútuo e compartilhamento de contextos diferentes. Com isso, abrir-se-iam novos horizontes recheados de perspectivas e ideias inovadores fruto da troca de experiências culturais, sociais, econômicas e políticas.

Sendo assim, impende aclarar que partindo do modelo metodológico empírico, lastreado em uma série de entrevistas e conversas com representantes do setor produtivo que atuam na RMFS pode-se afirmar que há um anseio de que se possa reunir em um único espaço geográfico algumas empresas vinculadas ao mesmo setor, formando polos regionalizados de determinado setor. Estas manifestações urgem serem atendidas. Há pleito para o setor da cadeia produtiva do leite, do beneficiamento de grãos, confecções, metal-mecânico, alumínio, aí abrigando uma série de empresas que aspiram um mesmo ideal: concorrer de maneira sistêmica, ajudando umas as outras e, após, cada uma administrando e zelando por sua política interna.

Não é difícil imaginar o quão sofrido é para empresas que necessitam de insumos que só são encontrados em outro Estado, arcarem com altos custos de frete e riscos na produção, desaguando, por reflexo, em altos custos produtivos. O mesmo é verificado quando da necessidade de contratação de consultorias especializadas para prestação de serviços específicos por empresas de pequeno e médio porte, pois, o impacto em seus custos muitas vezes inviabiliza a contratação, que, uma vez compartilhada, seria facilitada. Compras conjuntas para negociação de preço final de matéria-prima é outra ausência no CIS, é dizer, não havendo uma articulação, uma visão sistêmica daquelas empresas que atuam no mesmo setor produtivo, dentro de um mesmo território, impõem-se uma perda na margem de negociação com os grandes fornecedores.

Somente com governança corporativa eficiente, atenta aos movimentos e evolução dos setores produtivos, como demonstrado, é que se pode implantar uma nova cultura local, de maneira gradativa, com parcerias importantes dos agentes econômicos, de Estado, do

sistema bancário e do terceiro setor, como organizações não governamentais e organizações sociais. Depreende-se, conseqüentemente, a importância crucial de um poder público atuante e atento à dinâmica empresarial, que funciona em parceria com outros órgãos públicos, articulando uma gestão que responda às provocações em tempo suficiente para solucioná-las de maneira satisfatória.

Ademais, a parceria com instituições que representem o setor produtivo é fundamental, gerando uma relação de confiança mútua e de atendimento das expectativas, com diálogo franco e permanente, sem o qual a penetração no meio empresarial com total respaldo resta totalmente inviabilizada, haja vista que, na prática, o *timing* do setor público quase sempre não atende às expectativas do privado, devendo ser afinado o discurso para que não haja dissonância e instalações de crises.

Por fim, registre-se que um centro industrial gerido de forma a coordenar as políticas públicas e sendo o agente principal, o protagonista, portanto, do adensamento das diversas cadeias produtivas, além de gerar um ambiente industrial salutar, produz efeitos benéficos em toda a sociedade, com reflexos no sistema educacional, cultura local e na matriz de insumo-produto.

## Referências

ALTENBURG, T., MEYER-STAMER, J. *How to promote clusters: policy experiences from Latin America. World Development.* Oxford, v.27, n.9, p.1627-1650, set.1999.

AMATO NETO, J. **Reestruturactio industrial, terceirizactio e redes de subcontratactio.** *Revista de Administracdo de Empresas*, vol.35, n.2, p.32-42, mar/abr, 1995.

\_\_\_\_\_. *Redes de cooperactio produtiva e clusters regionais.* São Paulo: Atlas, 2000.

AMIN, A. *The Potential for Turning Informal Economies into Marshallian Industrial Districts.* Technological Dynamism in Industrial Districts. Geneva: UM, 1994.

BECATTINI, G. *Italian districts: problems and perspectives.* International Studies of Management & Organization, v.21, n.1, p.83-90, Spring 1991.

\_\_\_\_\_. **The Marshallian industrial district as a socio-economic notion.** In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Orgs.). **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy.** Genebra: International Institute for Labour Studies, 1990.

\_\_\_\_\_. *Systeme local et marche global. Le district industriel.* In: Rallet, A. e Torre, A. (orgs.) *Economie industrielle et economie spatiale.* Paris: Economica, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os distritos industriais na Itilia.** In COCCO, G.; URANI, A.; GALVAO, A. P. Org. *Empresarios e empregos nos novos territorios produtivos: o caso da Terceira Italia.* Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

\_\_\_\_\_. *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion.* In Industrial Districts and Local Economic Regeneration Eds. F Pyke, G Becattini, W Sengenberger. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

BIANCHI, P. *Nuevo enfoque en el dim& de politicas para las PYMES: aprendiendo de la experiencia europea.* Buenos Aires: CEPAL, 1996.

BRITTO, J.N. P. *Diversificactio, competencias e coerencia produtiva.* In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRUSCO, S. *The idea of the industrial district: its genesis.* In: PYKE, F.; BECATINI, G.; SENGENBERGER, W. (Orgs.). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy.* Genebra: International Institute of Labour Studies, 1990. p.10-19.

CALAME, P.; TALMANT, A. **A questão do Estado no coração do futuro.** Petrópolis: Vozes, 2001.

CARLTON, D. *The location and employment decision of New Firms: An Econometric Model with Discrete and Continuous Exogenous Variables*. Review of Economic and Statistics, v.65, 1983.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO Filho, N.; MINUZZI, J. F. S.; CRUZ, Paulo da. **Competitividade sistêmica de distritos industriais no desenvolvimento regional: uma comparação**. Rev. FAE, Curitiba, v.9, n.2, p.121-134, jul./dez.2006.

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. (eds.). *Globalizactio e inovactio localizada: experiencias de sistemas locais do Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

\_\_\_\_\_. **O foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H. M. M, 2003.

\_\_\_\_\_. **Pequena Empresa: cooperactio e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumard: UFRJ, Institute de Economia, cap. 1, p. 21-34.

\_\_\_\_\_. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

\_\_\_\_\_. Local systems of innovation in the Mercosur Countries, **Industry and Innovation**, vol 7, n.1, pp. 33- 53, 2000.

CASAROTTO FILHO, N. **Instrumentos de integractio e governanca em aglomeracoes competitivas**. Disponível na internet: <[www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf](http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **APLs, Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade: novas formas de olhar o espaço produtivo** .4a. Conferência Brasileira de Arranjos Produtivos Locais. Brasília, 27-30.10.2009.

\_\_\_\_\_. **Interaçã, aprendizado e cooperaçã tecnológica**. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnologia. RICYT, 2004. Disponível na internet: <<http://www.ricyt.org/interior/subredes%5Cinnova%5Cdocs/Cassiolato.pdf>> Acesso em: 11 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **The Role of User- Producer Relations in Innovation and Diffusion of New Technologies: Lessons from Brazil**, Tese de Doutorado, Universidade de Sussex, Brighton, Inglaterra, 1992.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administractio estrategica: planejamento e implementaçã da estrategia**. 2.ed. Sao Paulo: Pearson, 2005.

CHORINCAS, J.; MARQUES, I; RIBEIRO, J.F. **Clusters e políticas de inovação** — conceitos, experiências europeias e perspectivas de aplicação a Portugal. Prospectiva e Planeamento. Lisboa. Vol. 7 p. 1-403, 2001.

COASE, R. *The Nature of the Firm*. Econômica. Oxford, n. 4, 1937.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO — CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de cana-de-açúcar**. Terceiro Levantamento. Dez., 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. **Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas - uma estratégia de industrialização local**. Brasília-DF, CNI/CPIDT, 38p, 1998.

CORREIA, P. C. e LINS, H. N. **Clusters: a união de pequenas e médias empresas como elemento facilitador do crescimento econômico**. In: II ECOPAR., 2, Maringá. Anais. Maringá: UEM-UEL-UEPG-UNIOESTE-IPARDES, p. 275288, 2003.

COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus e Ed.Unicamp, 1994.

CUNHA, I. J. **Caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Edit. da UFSC, 2002.

DETRIE J.P. (ORG.) *Strategor- politique generale de entreprise*. Paris, Dunod, 1999.

ELLISON, G. e GLAESER E. **Geographic Concentration in the U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach**. Journal of Political Economy 105(5), 1997.

ESSER, K; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Competitividad sistêmica: Nuevo desafío para las empresas y la política requeridas**. Berlim: Instituto Aleman de Desarrollo – IAD, 1994.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Arranjos produtivos locais — APL: Indústria e desenvolvimento**, 2005. Disponível na internet: <<http://www.fiesp.org.br>>. Acesso em jan. 2013.

FLORENCE, P.S. (1948). **Investment, Location and Size of Plant**. London: Cambridge University Press.

FERREIRA JUNIOR, et. al. **Em direção a uma integração virtuosa: o caso da economia baiana**. Seminário internacional “Trajetórias de Desenvolvimento Local e Regional: uma comparação entre as Regiões do Nordeste Brasileiro e a Baixa Califórnia, México”. Fortaleza: 2008.

\_\_\_\_\_. **Oportunidades Para Uma Inserção Externa da Economia Baiana.** Documentos Técnico-Científicos. Abril-Junho 2010.

FREEMAN, C. (1995) The National system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, Cambridge, Academic Press Limited, v.19, n. 1, p. 524.

GARCIA, R. **As economias externas como fonte de vantagens competitivas dos produtores em aglomeracoes de empresas.** VII Encontro Nacional de Economia Polftica, Curitiba, 2002.

GARCIA, R. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais:** um estudo aplicado a indústria brasileira de calçados e sua insercao nas cadeias produtivas globais. Campinas, UNICAMP — IE,

GRIMM, C. M. & SMITH, K. G. (1997) *Strategy as action: Industry rivalry and coordination.* St. Paul, MN: West Publishing CO.

GEREFFI, Gary. **Global sourcing in the U.S. Apparel industry.** *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, North Caroline State University, v. 2, Issue 1, Fall 2001b.

\_\_\_\_\_. **Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy - the evolution of global value chain in the internet era.** *IDS Bulletin*, v. 32, n. 3, 2001.

GIANNETTI, Renato. **Constructing the industrial district.** Paper presented to The Conference “Regions, Nations and Globalization”. Lowell, Mass. (EUA), June 26/29, 2003.

GIL, A. C. **Metodos e tecnicas de pesquisa social.** 5. ed. Sao Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Sao Paulo: Atlas. 4.ed., 2002.

GITAHY, Leda et al. **Relações interfirmas, eficiência coletiva e emprego em dois clusters da indústria brasileira.** *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, México/Brasil, v. 3, n. 6, p. 75-105, 1997.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRANDORI R. e SODA A. *Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms.* *Organization Studies*, 1995.

HEIDENREICH, M. *Wirtschaftsregionen in weltweiten Innovationswettbewerb.* *Milner Zeitschrift für Soziologie and Sozialpsychologie*, Vol. 49, No. 3, 1997.

HÉLIO HENKIN. **Vantagem Competitiva em Cadeias Produtivas. Benefícios da articulação e da cooperação entre os elos das cadeias produtivas.** NETIT/UFRGS

HENDERSON, J.V. *Urban Development: Theory, Fact and Illusion.* New York: Oxford University Press, 1988.

HOLANDA, S, B. *Rakes do Brasil.* Sao Paulo: Companhia das Letras, 1999.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000) *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Working paper, Brighton.

\_\_\_\_\_. The triple c approach to local industrial policy. *World Development*, Oxford, v. 24, n. 12, p. 1859-1877, 1996.

HUMPHREY, John. Introduction. *World Development*, special issue: Industrial organization and manufacturing competitiveness in developing countries. v. 23, n.1, p. 1-7, 1995a.

\_\_\_\_\_. Industrial Reorganization in developing countries: from models to trajectories. *World Development*, Oxford, v. 23, n. 1, p. 149-162, 1995b.

IEDI (2002) *Clusters ou sistemas locais de productio e inovactio: Identificactio, caracterizacao e medidas de apoio*. Sao Paulo, Maio. Disponlvel em: <[http://geeinclar.unesp.briatividades/pesquisac/uster/IEDI\\_20030516\\_clusters.pdf](http://geeinclar.unesp.briatividades/pesquisac/uster/IEDI_20030516_clusters.pdf)> acesso em 06/11/2005.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONOMICAS APLICADAS - IPEA (2005)

KAUFMANN, Luiz. Passaporte para o ano 2000. São Paulo: Makron Books,

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Contraponto; 2005.

LASTRES, H. M M.; CASSIOLATO, J. E.. *Glosscirio de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais*. Quarta Revisdo. Novembro, 2004. Disponlvel em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: 06/01/2005.

LASTRES, H., CASSIOLATO, J., LEMOS, C., MALDONADO J. E VARGAS, M., (1998) Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado, Relatório do projeto de pesquisa apoiado pela Diretoria de Políticas Públicas do IPEA, IE/UFRJ, Rio de Janeiro.

LASTRES, HELENA MARIA MARTINS et al . Desafios e oportuniades da era do conhecimento. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 16, n. 3, July 2002 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392002000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000300009&lng=en&nrm=iso)>. access on 24 Aug. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392002000300009>.

LANZER, Edgar et al. Análise da competitividade sistêmica do setor turístico em Santa Catarina. Florianópolis: BRDE, 1998.

MACHADO, S. A. **Dinamica dos arranjos produtivos locais: Urn estudo de caso ern Santa Gertrudes, a nova capital da ceramica brasileira**. Tese (doutorado) — Escola Politecnica. Universidade de Sao Paulo. Sao Paulo, 145 p, 2003.

MAIA, Maria das Graças Sodré Fraga. **A Integração Universidade-Empresa como fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador.** Tese de Doutorado – Universidade de Barcelona, 44 p. 2005.

MAILLAT, D., (1996), *From the industrial district to the analyses of territorialized productive organisations*, Working Paper, 9606b, Institut de Recherches Economiques et Regionales, Universite de Neuchatel.

MARSHALL, A. **Princípios de economia.** 3. ed. Sao Paulo: Nova Cultural, 730 IL, 1982.

\_\_\_\_\_. **Princípios de economia:** tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, v. I, 1982.

\_\_\_\_\_. *Industry and Trade.* Londres: Macmillan, 1919.

MELO, A. A.; CASAROTTO FILHO, N. **Cluster e a importância das pequenas e médias empresas: a variante italiana.** Eng. Sistema e Producao: UFSC, 2000.

MERCÊS, R. **O papel das micro e pequenas empresas na rede de fornecedores da Ford na Bahia.** Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Economia, Universidade Federal da Bahia, 2005.

MEYER-STAMER, J., SEIBEL, S e MAGGI, C. **Globalização e os Desafios para as Industrias Italiana, Espanhola e Brasileira de Revestimentos Cerâmicos.** Cerâmica Industrial, vol 6 n° 6: 28/38. nov/dez, 2001.

\_\_\_\_\_. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. FES/ILDES, 2001. ((Policy Paper nº 28).

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR — MDIC (2008). *Manual operacional: Plano de desenvolvimento preliminar para APLs.* Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em jul. 2007.

MOTTA, F. G.; HANSEN, R. **O papel da governança local na geração de vantagens competitivas de um aglomerado: o caso de Bento Gonçalves — RS.** In: X SIMPEP- Simpósio de Engenharia de Produção, Baum, 2003.

MYTELKA, L.; e FARINELLI, F. *Local clusters, innovation system and sustained competitiveness.* Discussion Papers Series. United Nations University -Institute for New Technologies. Oct.2000.

NAKHLA, M. *Information, coordination and contractual relations in firms.* International Review of Law and Economics. v. 23, p. 101-119, 2003.

NIELSEN, R. P. *Cooperative Strategy.* Strategic Management Journal, v. 9, n. 4, p. 475- 492, 1988.

OLIVEIRA, D. P. R. (2008) **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25.ed. Sao Paulo: Altas.

OLIVEIRA, R. F. ; GUERRINI, F. M. (2003) **Estrutura morfológica de redes de empresas**. In: X SIMPEP- Simposio de Engenharia de Producao, Bauru.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION DEVELOPMENT – OECD

**Principles of Corporate Governance**. Disponível em:

<<http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

PAGANO, Luís Antônio Neves. **Cultura da inovação e resistência a implementação de inovações tecnológicas no Estado da Bahia**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2009

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles. **La segunda ruptura industrial**. Madri: Alianza Editorial, 1990.

PIRES, M. S. **Uma metodologia de desenvolvimento regional com base no modelo endogeno, sistêmico e distintivo de competitividade: o caso de mercoeste**. Tese de Doutorado — Programa de Pos-Graduacao em Engenharia de Produção – UFSC. Santa Catarina: Ed. UFSC, 2001.

PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 77-90, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**, Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Location, competition and economic development: local clusters in a global economy**. Economic Development Quarterly, v.14, n.1, p.15-34, Jan./Mar. 2000.

\_\_\_\_\_. **The competitive advantage of nations**. Harvard Business Review, v.68, n.2, p.73, Mar./Apr. 1990a. \_\_\_\_\_. What is national competitiveness. Harvard Business Review, v.68, n.2, p.84-85, Mar./Apr. 1990a.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Location, competition and economic development: local clusters in a global economy.** *Economic Development Quarterly*, v.14, n.1, p.15-34, Jan./Mar. 2000.

\_\_\_\_\_. **What is national competitiveness.** *Harvard Business Review*, v.68, n.2, p.84-85, Mar./Apr. 1990b.

PORTER, M.E. and WAYLAND, R.E., ***Global Competition and the Localization of Competitive Advantage.*** *Advances in Strategic Management*, Vol 11A: 63-105, 1995.

RAMÍREZ-RANGEL, Hiram A. **Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação na pequena empresa.** In: GUIMARÃES, Nadya A.;

MARTIN, Scott (Org.). **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais.** São Paulo: Editora Senac, 2001.

RANGAN, S. U. e YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas.** Sao Paulo: Makron Books, 1996.

RINALDI, A. **The Emilian model revisited: twenty years.** *Business History*, v.47, n.2, p.244-266, Feb. 2005.

ROSSETTO, C. R. **Uma proposta para combinação do modelo de Porter e do modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) no estudo da competitividade sistêmica setorial.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 7. 2000, Bauru, SP. Anais. Bauru, 2000.

SANTOS, A.M.M.M.; GUARNERI, L.S. **Características gerais do apoio e arranjos produtivos locais.** *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.12, p.195-204, set.2000.

SAUSSIER, S. **Transaction Costs and Contractual Completeness.** *Journal of Economic Behavior and Organization*. v. 42, n. 2, p. 189-206, 2000.

SCHMITZ, H. **On the clustering of small firms.** *IDS Bulletin*, Brighton: University of Sussex/IDS, v.23, n.3, p.64-69, jul.1992.

\_\_\_\_\_. **Collective efficiency and increasing returns.** IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, March, 1997.

\_\_\_\_\_. **Collective efficiency and increasing returns.** *Cambridge Journal of Economics*, vol. 24, no. 4, pp. 465-483, Jul, 1999.

\_\_\_\_\_. **Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil.** *World Development*, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

\_\_\_\_\_. **Local upgrading and global chains.** Contrato BNDES-FINEP-FUJB. Rio de Janeiro: Estudos Temáticos - Nota Técnica n. 6, 2000.

\_\_\_\_\_. Globalised localities: introduction. In: SCHMITZ, Hubert (Ed.). **Local enterprises in the global economy: issues of governance and upgrading.** Cheltenham, Elgar, forthcoming [www.ids.ac.uk], 2003.

SCHMITZ, H. NADVI, Khalid. **Clustering and industrialization: introduction.** World Development, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Coleção Os Economistas, Sao Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

SCOTT, A. **Industrial organization and location: division of labor, the firm and the spatial process.** *Economic Geography*, 62, 215-231, 1986.

\_\_\_\_\_. *The geographic foundations of industrial performance.* In: A. CHANDLER, Jr., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O., (eds.), **The Dynamic Firm, The Role of Technology, Organization and Regions.** Oxford: Oxford University Press, Chapter 16, 1998

\_\_\_\_\_. **The Cultural Economy of Cities: essays on the geography of Image-Producing Industries.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIO EXTERIOR — SISCOMEX , 2008. Disponível na internet: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&refr=246&menu=274>>.

SUAREZ, Marcus Alban. **Petroquímica e Tecnoburocracia.** EAESP/ FGV, 1985.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K. Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo. ANPEC, XXVIII Encontro Nacional de Economia, Campinas, dez, 2000.

SWEDBERG, Richard. **Sociologia econômica: hoje e amanhã.** Tempo Social: Revista de Sociologia da USP, v.16, n. 2 (Nov. 2004).

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. **50 Anos da industrialização baiana: do enigma a uma dinâmica exógena e espasmódica.** Bahia Análise & Dados, Salvador, v. 10, n.1, jun.2000.

VICARI, Flavio Marques **Uma proposta de roteiro para diagnóstico de clusters.** Tese apresentada a Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção. Sao Carlos, 2009

ZAMBANINI, M. E., **Inovação, Cooperação e Relações Entre Empresas: um estudo sobre o projeto apl metalmeccânico na região do grande ABC.** Universidade Municipal De São Caetano Do Sul: São Caetano Do Sul, 2010.