



**Seminário BNDES:
APLs como Instrumento de Desenvolvimento**

**Estruturas de Governança e
Cooperação em APLs**

Wilson Suzigan, UNICAMP
wsuzigan@ige.unicamp.br

Apresentação baseada em informações do projeto “Sistemas locais de produção: o papel das instituições de apoio às empresas”, com apoio financeiro do CNPq – Processo 478786/2003-04



Estrutura da apresentação

1. Significado de governança em APLs
2. Fatores que condicionam a estrutura de governança
3. Fundamentos analíticos da governança em APLs
4. Casos
 - a. Calçados esportivos de Nova Serrana
 - b. Calçados masculinos de Franca
 - c. Móveis de Votuporanga
5. Conclusão e sugestões de políticas



1. Significado de governança em APLs

- Capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, agente coordenador) exercem sobre as interrelações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local
- Estruturas de governança nem sempre podem ser criadas ou impostas
 - sua forma e sua própria existência dependem de um conjunto de fatores que caracterizam cada sistema ou arranjo



2. Fatores que influenciam a estrutura de governança

- Número e tamanho das empresas
 - predomínio de micro/pequenas
 - grandes empresas dominantes
- Natureza do produto ou da atividade econômica e da respectiva tecnologia
 - possibilidade de divisão de trabalho
 - formação de rede de fornecedores especializados ou cadeia produtiva
 - cooperação em atividades estratégicas



2. Fatores que influenciam a estrutura de governança (cont.)

- Forma de organização da produção
 - integração vertical
 - subcontratação ou terceirização
 - redes de produção com fornecedores especializados
 - grupos de empresas comandadas por empresa-líder
 - pequenas empresas autônomas
- Forma de inserção nos mercados
 - vendas diretas e redes próprias
 - subordinação a grandes varejistas nacionais/internacionais ou a cadeias globais de suprimento



2. Fatores que influenciam a estrutura de governança (cont.)

- Domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial (marcas e canais de distribuição), produtiva ou financeira
- Instituições: densidade, grau de desenvolvimento, interação com setor produtivo
- Contexto social/cultural/político, que condiciona a existência de solidariedade, coesão social, confiança, e a emergência de lideranças locais



3. Fundamentos analíticos da governança em APLs

- Estruturas de governança e estruturas do sistema de produção (Storper e Harrison)

Categoria	Características principais	Exemplos típicos
<i>All ring-no core</i>	Não há líderes sistemáticos; não há assimetrias entre as firmas.	Distritos industriais italianos (modelo clássico)
<i>Core-ring with coordinating firm</i>	Algum grau de hierarquia e assimetrias; firmas líderes influenciam (mas não determinam) o comportamento dos produtores.	Redes coordenadas por empresas (como Benetton e Bosch)
<i>core-ring with lead firm</i>	Assimetrias e hierarquias; a firma líder determina as estratégias dos produtores	Cadeias comandadas pelas grandes empresas, (como GE, Westinghouse, Sony e Philips)
<i>all core</i>	Grande empresa verticalizada	Firma integrada "williamsoniana"

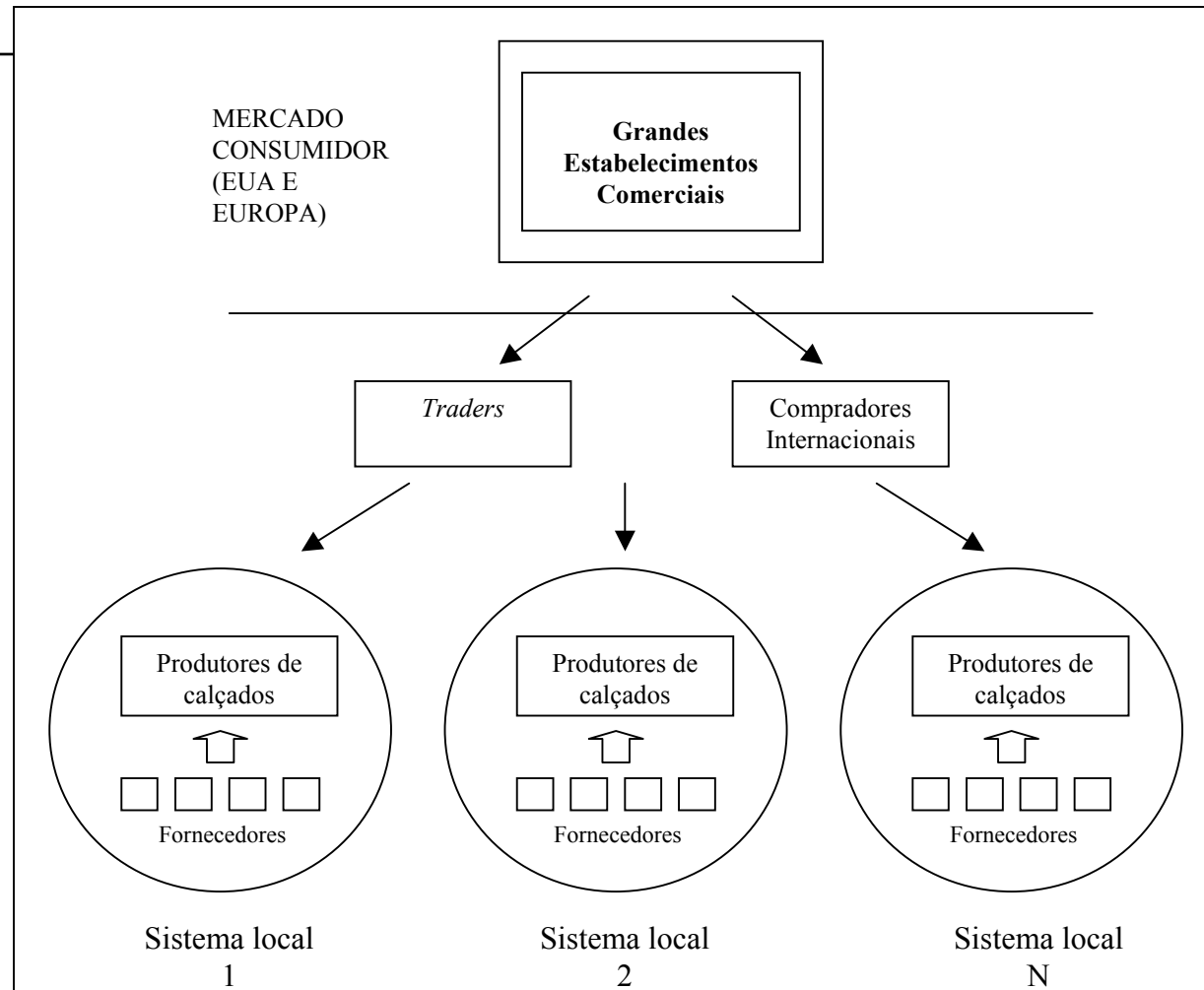


3. Fundamentos analíticos da governança em APLs (cont.)

- Domínio de capacitações e ativos estratégicos (Lombardi, 2003)
 - Firmas “chave”
 - recebem as informações da demanda
 - hierarquizam as informações que são repassadas aos produtores
 - Produtores do Sistema Local
 - recebem apenas as informações parametrizadas
 - interagem para atender as necessidades das firmas “chave”

3. Fundamentos analíticos da governança em APLs (cont.)

Cadeias globais de produção (Gereffi, Humphrey & Schmitz)





3. Fundamentos analíticos da governança em APLs (cont.)

- Governança local pública ou privada (Humphrey & Schmitz, Markusen)

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




4. Experiências brasileiras: Calçados Esportivos em Nova Serrana

- Grande número de empresas, maior parte de médio/pequeno porte;
- Produto que facilita a divisão de trabalho e a internalização parcial da cadeia produtiva, com tecnologia de domínio público e competição baseada em custo/preço, qualidade e modelagem/design;
- Nítida divisão de trabalho entre fabricantes do produto final (tênis) e empresas especializadas na produção de solados e outros componentes;



4. Experiências brasileiras: Calçados Esportivos em Nova Serrana

- Predominância de vendas diretas e marcas próprias;
- Não há grandes empresas que dominem capacitações ou ativos estratégicos;
- Instituições de apoio e associações de classe construídas ao longo de três décadas (ACINS, SINDINOVA, CREDINOVA),
 - crescente interação de instituições públicas com o setor produtivo
 - embora com deficiências nas áreas de ensino e pesquisa;



4. Experiências brasileiras: Calçados Esportivos em Nova Serrana (MG)

- Contexto social/cultural/político marcado por solidariedade, ajuda mútua, apoio a novos empreendedores e fortes lideranças locais
- Resultados:
 - criação do CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial
 - criação de modelo próprio de governança com liderança local e apoio de instituições das três esferas de governo e de entidades privadas
 - elevado dinamismo

CALÇADOS EM NOVA SERRANA/MG

SINDINOVA

**FEBRAC – Feira
de calçados e
componentes**

**Convênio
BB/CEF**

**Laboratório de
testes físicos**

**Centro de
Modelagem**

**Assessoria
Empresarial**

CDE

Cursos

Serviços

- Linhas crédito e financiamento
- Orientação p/ abertura de Novos Negócios

- Centro Treinamento Operacional/SENAI
- Faculdade de Nova Serrana
- Escola Técnica de Calçados/SENAI
- Atualização e Prática de Negócios

- Assist. Jurídica
- Medicina do Trabalho
- Negociações Coletivas
- Participação em Feiras
- Registro de Marcas e Patentes
- Palestras Técnicas e Seminários
- Sistema de Proteção ao Crédito



4. Experiências brasileiras: Calçados Masculinos em Franca (SP)

- Grande número de empresas
 - porém com algumas grandes empresas dominantes, inclusive do ponto de vista político;
- Produto ainda mais favorável à divisão de trabalho
 - com internalização completa da cadeia produtiva
 - tecnologia madura
 - porém nítida segmentação quanto a fatores de competição (exportação vs. mercado interno);



4. Experiências brasileiras: Calçados Masculinos em Franca (SP)

- Não há clara divisão de trabalho
 - muitas das grandes empresas, especialmente as exportadoras, são integradas
 - Mas há fornecedores especializados, alguns com forte poder de mercado
 - e ampla rede de prestadores de serviços (bancas);
- Grandes empresas exportadoras
 - Estão inseridas de forma subordinada no mercado internacional
- Empresas (grandes/médias/pequenas) com canais de comercialização e marcas próprios no mercado interno e regional (América do Sul)
 - estas dominam capacitações e ativos estratégicos



4. Experiências brasileiras: Calçados Masculinos em Franca (SP)

- Fracas instituições de apoio, com exceção do SENAI;
- Contexto social/cultural/político marcado por rivalidade e domínio político de grandes empresas;
- Resultados:
 - fortes dificuldades para definir qualquer estrutura de governança e desenvolver iniciativas coletivas
 - prevalece o poder de grandes empresas das várias etapas da cadeia produtiva



4. Experiências brasileiras: Móveis em Votuporanga (SP)

- Empresas de tamanhos muito variados
 - desde grandes empresas bastante automatizadas
 - até micro e pequenas empresas com produção quase artesanal
- Produto modularizado
 - diferenciação por matéria-prima (metal e madeira)
 - especialização em segmentos de mercado
 - profissional
 - doméstico (sala, dormitório, cozinha)
 - faixas de renda
 - não propício à divisão do trabalho *stricto sensu*, nem à formação de uma cadeia produtiva única
 - mas há fornecedores especializados de partes e componentes



4. Experiências brasileiras: Móveis em Votuporanga (SP)

- Organização da produção
 - grandes empresas tendem a ser integradas mas dependem de grandes fornecedores de matérias-primas com poder de mercado (ex. MDF, tecidos, espuma)
 - não há nítida divisão do trabalho
- Inserção nos mercados
 - maior parte das empresas vendem para grandes redes varejistas
 - poucas têm redes e marcas próprias de comercialização
- Capacitações e ativos estratégicos
 - não há empresas dominantes



4. Experiências brasileiras: Móveis em Votuporanga (SP)

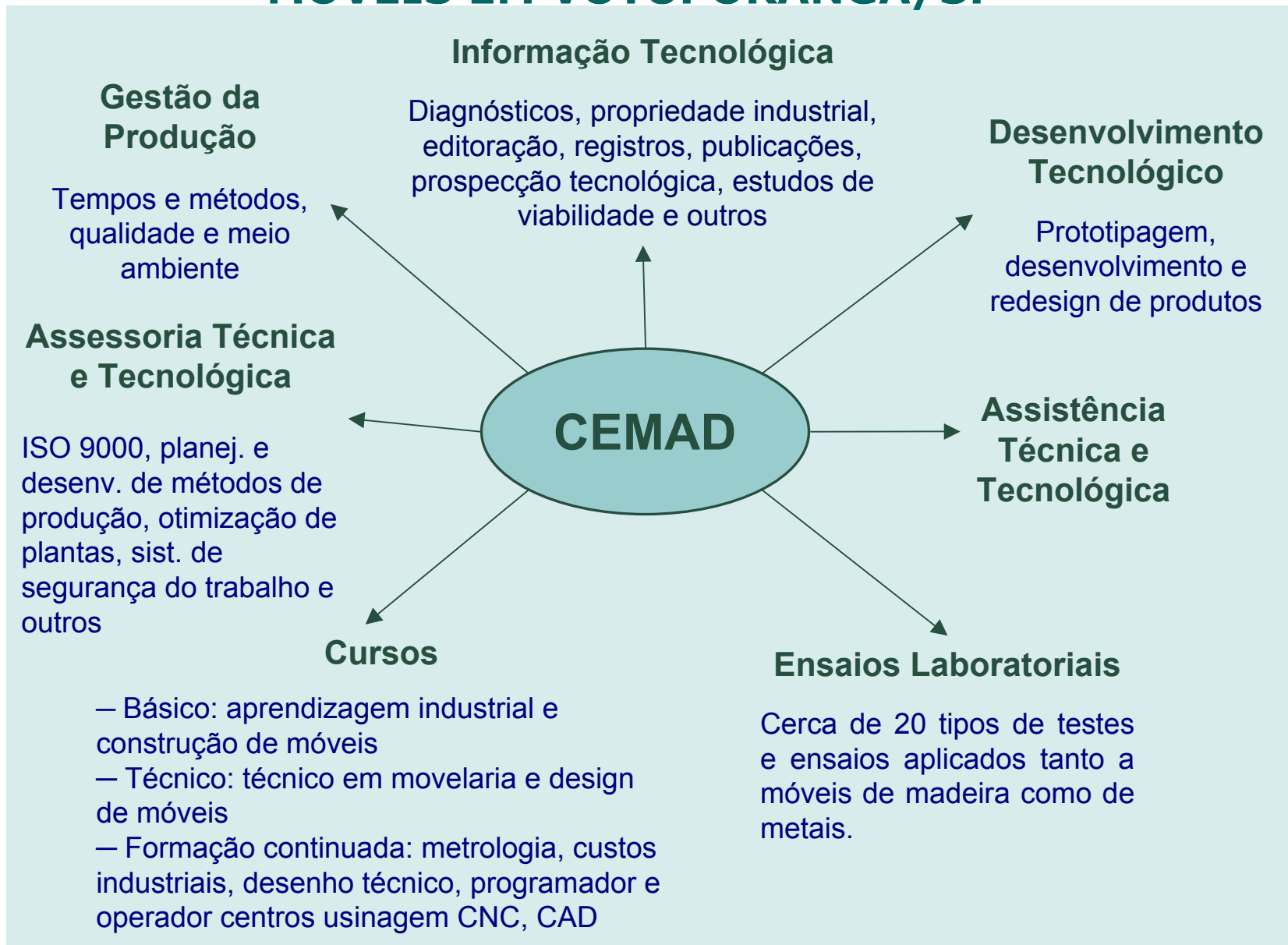
- Instituições
 - associações de classe atuantes
 - instituições de ensino e órgãos públicos sintonizados com o setor produtivo
- Contexto social/cultural/político
 - predisposição ao associativismo, solidariedade
 - iniciativas coletivas
 - interação com fornecedores
 - pouca cooperação na produção



4. Experiências brasileiras: Móveis em Votuporanga (SP)

- Resultado: governança só foi possível com a contratação de um agente coordenador, que levou à:
 - Criação do CEMAD
 - Curso superior de tecnologia moveleira
 - Articulação com instituições privadas e públicas (Finep, BNDES, MEC, Senai)
 - Dinamismo

MÓVEIS EM VOTUPORANGA/SP





Conclusões

- Forma de governança “possível”
 - Depende das características de cada APL
 - Iniciativas de políticas públicas visando a governança devem ser precedidas pela caracterização do APL em termos de estrutura produtiva, organização da produção, inserção comercial, instituições, e contexto social/cultural/político



Conclusões

- APL de grandes empresas inseridos em esquemas de comercialização
 - Pouco espaço para políticas de governança
 - Políticas só seriam viáveis com envolvimento de empresas líderes e atores coletivos no “reposicionamento” do APL
- APLs com predominância de PMEs, ou estruturas híbridas, menos subordinadas a esquemas exógenos de comercialização
 - Iniciativas de políticas visando a governança local tendem a ser mais promissoras



Conclusões

- Políticas voltadas à governança devem:
 - Estimular a governança local – pública ou privada
 - Ser pautadas por iniciativas coletivas de protagonistas locais
 - Introjetar o elemento tecnológico como estratégia competitiva, estimulando a adesão dos produtores a padrões tecnológicos, produtivos e comerciais superiores
 - Por meio da combinação de elementos de competição e cooperação



Algumas proposições adicionais em termos de políticas públicas

- Criação de externalidades positivas de caráter tecnológico:
 - Extensionismo tecnológico
 - Tecnologia industrial básica
 - Laboratório de desenvolvimento – modelo de parceria, pensado desde a origem com governança coletiva-mista e financiamento público-privado



Algumas proposições adicionais em termos de políticas públicas

- Criação de fundos de financiamento público-privados com garantias coletivas:
 - Para equipamentos mais sofisticados (a injetora, no caso de Nova Serrana)
 - Para compras coletivas de matérias-primas (a tentativa fracassada de Franca)
 - Para operações mais arrojadas, como a montagem de estruturas comerciais para novos mercados



Algumas proposições adicionais em termos de políticas públicas

- Rivais nos mercados locais x Cooperantes na solução de problemas comuns, eis a fórmula da governança atual
- Como usar esta “fórmula” de governança?
 - Operações mais arrojadas: montagem de estruturas comerciais para novos mercados, onde os produtores ainda não estão presentes (e portanto não são rivais)



Visite a página da rede

Pesquisa “Sistemas Locais de Produção”
(Unicamp, Unesp, Usp)

<http://geein.fclar.unesp.br/>

Link: atividades/pesquisa cluster/