

# A IMPORTÂNCIA DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Autora: Ana Maria de Almeida Moura (anamaria.moura@hotmail.com)<sup>1</sup>

## RESUMO

A globalização, como fenômeno de expansão econômica, possibilitou a abertura dos mercados que se tornaram mais acirrados em virtude da grande concorrência permitindo mudanças culturais, nos hábitos de consumo, troca de informação, maior capacidade de produção e surgimento de produtos ofertados em todos os mercados, seja global ou local. Desde então muito tem se falado em reestruturação produtiva, e no desenvolvimento de regiões e países, tanto mundialmente, quanto localmente. Simultaneamente, percebe-se que as micro e pequenas empresas vêm se destacando como fator de competitividade para a expansão da economia, contribuindo para a geração de empregos e renda apesar das dificuldades encontradas para se manterem num mercado competitivo, onde a eficiência, produtividade e inovação passaram a ser condição *sine qua non* para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes. Para superar as dificuldades, as micros e pequenas empresas buscam através da inovação a oportunidade de atender novos clientes, ampliar o negócio existente e se firmar como articuladora do desenvolvimento econômico. Dessa forma, algumas ações do governo e de instituições de apoio têm contribuído para a implementação de novas formas de mecanismos que possibilitem a consolidação de uma nova revolução produtiva em variados setores de bens e prestação de serviços. Assim, a concepção dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem como proposta a formação de redes que possibilitem maiores vantagens competitivas e sustentabilidade aos pequenos negócios, através da integração, cooperação e articulação. Este artigo tem por finalidade analisar a importância dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como estratégia de desenvolvimento para as micro e pequenas empresas e as vantagens que oferecem para o desenvolvimento local e setorial do País. Trata-se de uma pesquisa exploratória, cuja metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental feita junto às publicações editadas pelo Sistema SEBRAE, além de trabalhos científicos publicados por estudiosos do assunto e em livros especializados sobre o tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjos Produtivos Locais; aglomeração de empresas; ações conjuntas.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade Dois de Julho.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo após a segunda grande guerra, em que houve uma quebra de paradigmas provocada pela reorganização do setor industrial, onde a sociedade industrial foi substituída pela sociedade da informação e do conhecimento, vêm exigindo das empresas e governos novas formas de atuação, principalmente porque a “globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das micro e pequenas empresas”. (CASSAROTTO & PIRES, 2001, p. 25). Por outro lado, os avanços tecnológicos têm contribuído para uma nova concepção de negócios em que as mudanças são cada vez mais rápidas e velozes, onde os aspectos quantitativos estão sendo substituídos pelos qualitativos, através da integração, cooperação, parcerias e qualidade de vida, o que, evidentemente, requer novas formas de ação que vislumbre perspectivas de desenvolvimento não somente local ou regional, mas também nacional, tanto na esfera pública quanto na privada.

Ainda, segundo Cassarotto & Pires (2001, p. 26), “quando se passa a falar em negócios e não mais em fábricas isoladas, uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças e redes entre empresas, especialmente as pequenas”. Assim, é necessária a criação de cooperativas de trabalho que interajam entre si e que venham a contribuir para o desenvolvimento regional, e atenuar as desigualdades sociais existentes. Nesse sentido, muitos estudos têm sido realizados por diversos autores para identificar e diagnosticar elementos que propicie a formação de novas estruturas produtivas que sejam capazes de estimular pequenos empresários a buscar alternativas que permitam atuar coletivamente, pois, no cenário atual, a cooperação entre as micro e pequenas empresas pode contribuir para uma melhor interação com fornecedores e concorrentes, assim como, criar vantagens competitivas que estimulem o desenvolvimento sustentado. Assim, as micro e pequenas empresas precisam ter capacidade inovativa como estratégia de desenvolvimento para adquirirem maior conhecimento e capacidade de reagirem ao

mercado competitivo. Cassiolato & Lastres (p. 01), asseveram que “entre os poucos consensos estabelecidos para entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que a inovação e o conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de regiões, setores, empresas e até de indivíduos”. Desse modo, é imprescindível que as ações de desenvolvimento estejam voltadas para os conhecimentos, habilidades e competências da população local, as condições sociais, culturais e ambientais, pois não se pode pensar em desenvolvimento sem levar em conta essas questões, por fazerem parte da complexidade das relações formais e informais que permeiam as características locais e que fazem parte do universo da globalização. Os primeiros estudos sobre as novas formas de organização industrial, foram realizados pelo economista inglês Alfred Marshall<sup>2</sup>, em fins do século XIX, onde foram observados que grupos de pequenas empresas instaladas na Inglaterra detinham vantagens em relação a outras empresas que atuavam isoladamente, e que ganhou maior destaque com as experiências obtidas de agrupamento de empresas italianas, localizados na região da Emilia Bologna, denominada Terceira Itália. Desse modo, Marshall destaca que essas empresas ao se agruparem se fortaleciam, gerando economia de escala, maior especialização produtiva, além de atração de mão-de-obra qualificada. Essas formas de organização ficaram conhecidas como distritos industriais – local físico destinado à instalação de empresas, muitas vezes com incentivos governamentais e que permearam por muitos anos como modelos de eficiência e competitividade, principalmente para as micro e pequenas empresas ali instaladas.

De acordo com Marshall, *apud* SEBRAE:

Os distritos industriais tinham como atividade produtiva principal a manufatura de produtos específicos, tais como têxtil, gráfica e cutelaria e tinha como características básicas alto grau de especialização e forte divisão do trabalho, além de acesso a mão-de-obra qualificada, existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários (SEBRAE, 2003, p. 75).

Nesse sentido, os distritos industriais permitiam que as empresas aglomeradas num mesmo espaço geográfico buscassem a inovação como vantagem competitiva, além de compartilharem serviços especializados com forte colaboração em diferentes processos de produção.

---

<sup>2</sup> Economista inglês (1842-1924) autor de “Princípios de Economia”.

Por muito tempo, os distritos industriais, serviram como modelo de desenvolvimento econômico atuando como estratégia de crescimento industrial; no entanto, os distritos industriais tornaram-se defasados em virtude do surgimento de novos modelos organizacionais provocados pelas exigências dos avanços tecnológicos, em que a empresa vertical baseada na visão cartesiana, deu lugar a organizações horizontais com uma visão sistêmica, mais preocupada com ambiente em que estão inseridas. Com uma nova visão de mercado, as empresas sentiram a necessidade de se reunirem em parcerias através de associações de redes com diversos atores locais para enfrentar os novos desafios impostos pela globalização, surgindo daí novas correntes de pensamento sobre a competitividade industrial, assim como, novas formas de modelos organizacionais, modelos esses, baseados na eficiência coletiva, na competição e na colaboração entre empresas.

A reunião desses modelos dá-se o nome de aglomerações, que segundo Porter:

São concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem mas também cooperam entre si. (PORTER, 1999, p. 209).

Essas novas formas de aglomerações produtivas tem influenciado a competitividade e o crescimento das micro e pequenas empresas que buscam nessas aglomerações ampliar seus conhecimentos, aperfeiçoar os procedimentos, refinar suas habilidades, produzir e comercializar bens e serviços para obterem aumento de eficiência produtiva, assim como maior capacidade de coordenação de decisões estratégicas (ALBAGLI & BRITO, 2003).

De acordo com o SEBRAE:

Para a existência de uma aglomeração deve-se considerar um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, levando-se em conta o número de postos de trabalho faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação. (SEBRAE, 2003, p. 17).

Assim, é necessário que as empresas ao se aglomerarem estabeleçam um conjunto de ações sincronizadas onde haja contribuição dos parceiros, abandono do individualismo, definição de áreas de atuação, além de flexibilidade e intercâmbio de informações que beneficiem todas as partes envolvidas. Para dimensionar as novas formas de aglomerações empresariais, alguns autores têm enfatizado a necessidade de se levar em conta os aspectos regionais e locais como forma de explicar a interdependência existente quanto à competitividade das empresas. Segundo Porter (1998), “em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas depende de fatores locais; por isso ganham importância as concentrações geográficas de empresas”. Desse modo,

fatores locais e regionais contribuem para o desenvolvimento dessas aglomerações, implicando a observância da cultura local e dos costumes das comunidades onde essas aglomerações estão inseridas. Assim, vem ganhando ênfase a importância da proximidade geográfica das empresas, como forma de promover articulações, interação e associação onde predomine a divisão do trabalho entre os diversos participantes. Como menciona Cassiolato & Lastres (2003, p. 7), “termos como sinergia, economias de aglomeração (*clustering*), sistemas locais de inovação ou eficiência coletiva exprimem as principais preocupações de tal debate”.

Ainda segundo os autores acima citados:

[...] conceitos e enfoques tais como distritos e pólos industriais, *clusters*, rede e outros vem sendo utilizados para dar conta dessa necessidade de focalizar um conjunto específico de atividades econômicas que possibilite e privilegie a análise das referidas interações. (CASSIOLATO & LASTRES (2003, p. 7).

A discussão acerca da necessidade de dar enfoque as especificidades das atividades inerentes aos distritos industriais, permitirá identificar os fatores que possam determinar a competitividade e a sua importância como elemento fomentador de desenvolvimento econômico. É nesse contexto que os Arranjos Produtivos Locais (APLs) surgiram como modelo de aglomeração empresarial capaz de gerar vantagens competitivas, eficiência coletiva e estimular o fluxo de conhecimentos e aprendizagem, com o objetivo de promover a cooperação, associação e interação entre as empresas agrupadas, além de realçar a teia de relações comerciais que venham a contribuir para o desenvolvimento regional.

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como estratégia de desenvolvimento das micro e pequenas empresas, demonstrando como esse tipo de aglomeração tem auxiliado essas empresas a superarem os desafios e as barreiras impostas sofridas principalmente pelo excesso de burocracia, alta carga tributária, dificuldades de acesso ao crédito, bem como discutir as características e vantagens relacionados a esses modelo de estrutura organizacional. Além da introdução, o artigo é dividido em três partes: a primeira faz uma revisão teórica dos conceitos de Arranjos Produtivos Locais, na visão de alguns autores, suas características, vantagens, governança e ações conjuntas que poderão estimular a implantação de um Arranjo. Na segunda parte enfatiza-se a importância de se apoiar os Arranjos Produtivos Locais como estratégia de desenvolvimento das micro e pequenas

empresas de que forma as instituições públicas e privadas têm contribuído para a formulação de políticas que incentive as micro e pequenas empresas a aderirem aos Arranjos Produtivos Locais. Por fim, a terceira parte do artigo refere-se as considerações finais

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Nas últimas décadas, muito tem se falado em desenvolvimento econômico local, onde o tema foi reforçado desde que o processo de globalização passou a vigorar no dia-a-dia das pessoas, das instituições e da sociedade. A partir daí, muito tem se debatido a respeito dos motivos que vem atraindo a atenção de tantas pessoas e de tantos atores institucionais, governamentais e não governamentais sobre desenvolvimento local. Segundo Augusto de Franco (2000, p. 3), “a idéia de desenvolvimento econômico local é antiga, porém, a globalização criou a necessidade de formação de identidades, e, conseqüentemente, de diferenciação de setores e, também, de localidades”. Em outras palavras, o desenvolvimento local proporciona a valorização do patrimônio histórico e cultural, das relações humanas, a infra-estrutura existente e o reconhecimento da dimensão territorial. Segundo Jair do Amaral - Diretor do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), citado por Lima & Lopes (2003, p. 26), “a idéia de se estudar APLs surgiu em meio a uma crise de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil, dada a situação conjuntural do país e do reconhecimento da importância dessas unidades produtivas”. Desse modo, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) trouxeram uma nova perspectiva de superação de barreiras impostas pela descentralização produtiva que ameaçava as micro e pequenas empresas, ganhando destaque como alternativa de modelo desenvolvimento econômico a partir do interesse de instituições governamentais, estaduais e municipais de que as micro e pequenas empresas são capazes de gerar competitividade nas regiões e locais onde estão inseridas, levando essas instituições a promoverem políticas que convirjam para o fortalecimento das micro e pequenas empresas como agentes propulsores do desenvolvimento regional e local.

## 2.1 Conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Em primeiro lugar, torna-se necessário enfatizar que na literatura recente existem algumas divergências quanto ao conceito de arranjos produtivos locais, que, na maioria das vezes, é confundido com conceito de *clusters*, que apesar de serem termos parecidos, são diferentes em sua forma de atuação. Para efeito de conceitualização, identificamos na literatura consultada algumas definições baseadas em estudos de alguns autores sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs), que a propósito evidenciam a diversidade de opiniões também quanto à operacionalização dos termos, ora, em análise. O mesmo pode-se dizer quanto ao conceito de “*clusters*”.

De acordo com o SEBRAE:

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE, 2003, p. 17)

Para Porter (1999, p. 211) um aglomerado ou *cluster* “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Já para Cassiolato & Lastres (2003), os arranjos produtivos locais são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes”.

Para a RedeSist (2004):

Os Arranjos Produtivos Locais são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam (ou tem condições de fomentar) vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem direcionada para o enraizamento da capacitação social e da capacidade inovativa, essencial para a competitividade empresarial.

Dessa forma, a configuração dos arranjos produtivos locais, segundo o SEBRAE (2003, p. 19), “é definida pela distribuição das redes de atores capazes de estabelecer perspectivas comuns de negócio e, independentemente de divisões geopolíticas: fronteiras regionais, de estados, bacias hidrográficas ou acidentes naturais”. Assim, para a formação de Arranjos Produtivos Locais,

devem ser levados em conta as questões territoriais, que no caso dos arranjos não se refere à dimensão geográfica (municípios), mas, território refere-se a formação de redes de relações sociais projetadas em um determinado espaço, incluindo aí fatores ambientais, culturais, econômicos e históricos (SEBRAE, 2003, p. 17). Como menciona o SEBRAE (2003, p. 19), “o sentimento de pertencimento a um APL passa a ser o mecanismo central de fortalecimento da dinâmica local/regional, cuja personalidade diferenciada é reconhecida ou possa vir a ter reconhecimento dentro e fora do APL”. Nesse sentido, é importante atentar que ao se constituir um arranjo produtivo local tenha como preocupação a sua expansão física, a inserção de vantagens e oportunidades que possibilitem a abrangência de territórios, ou seja, maior número de redes, que atendam ao mercado globalizado.

## 2.2 Conceito de *Clusters*

Para um melhor entendimento quanto aos termos encontrado na literatura é importante salientar que existem algumas similaridades entre um APL e um *cluster*, pois ambos tem funções parecidas por atuarem em um mesmo setor, numa proximidade geográfica. Vejamos a seguir, algumas definições de *clusters*, segundo alguns autores e instituições especializadas no estudo desse tipo de aglomeração. Na opinião de Cassiolato & Pires (2001, p. 84), os “*clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo particular envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infra-estrutura”. Por sua vez, Amato Neto (2000), enfatiza que os *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos, tanto setoriais, quanto geográficos estão presentes. Dessa forma, é importante que esses fatores sejam atendidos para que não haja descaracterização das tarefas que são inerentes a um *cluster*. Outra definição sobre *cluster* foi desenvolvida pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) *apud* Revista Comércio Exterior:

*Cluster* é a reunião de pequenas empresas de um mesmo setor em uma região. Sua principal característica é a maior ênfase na competitividade, embora haja cooperação entre os empreendimentos no que se refere a ações que ofereçam vantagem para todos (a participação em feiras e em consórcios, por exemplo). (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR, 2006, p. 10).

O que se pode observar é que mesmo sendo termos semelhantes, o que diferencia um APL de um *cluster* é que, no segundo, existe uma pequena concentração de atividades onde não existe inter-relações com os atores envolvidos, enquanto que num APL existe um maior nível de interação, cooperação e articulação entre os agentes envolvidos, ou seja, um APLs inclui a participação de universidades, associações de classe, instituições públicas e privadas, além de outras organizações que dão apoio para realização de capacitação em recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, assim como formação de mão de obra especializada. Assim, é preciso deixar claro as diferenças entre os dois termos, principalmente porque cada uma dessas concentrações empresariais evolui de forma diferente, cada um atingindo níveis de desenvolvimento de acordo com sua capacidade inovativa. A Figura 1, a seguir apresenta as diferenças entre um agrupamento de empresas (Clusters) e um Arranjo Produtivo Local.

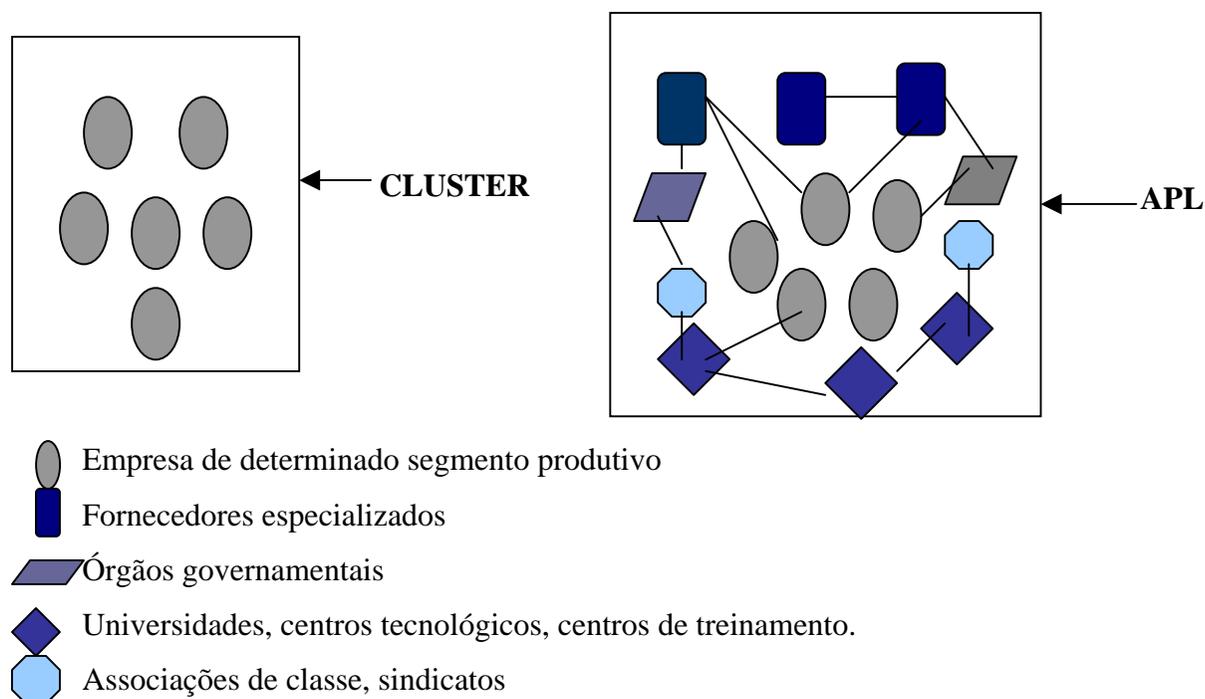


Figura 1 – Diferenças entre Clusters e Arranjos Produtivos Locais  
 FONTE: Adaptado de Schmitt; Wagner; Lopes; Wittmann (p. 7)

### 2.3. Características dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Apesar de diferentes abordagens quanto aos conceitos de Arranjos Produtivos Locais (APLs), discutidas anteriormente, os APLs possuem características específicas que, segundo Lemos,

(1997) distinguem-se de outros tipos de aglomerações principalmente pela sua forma de atuação. O Quadro 1, a seguir exemplifica as principais características dos Arranjos Produtivos Locais.

**Quadro 1 – Principais características dos Arranjos Produtivos Locais**

<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<b>PROXIMIDADE OU CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA</b>
Atores	Grupos de pequenas empresas Pequenas empresas nucleadas por grande empresa Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
Características	Intensa divisão do trabalho entre as firmas Flexibilidade de produção e de organização Especialização Mão-de-obra qualificada Competição entre firma baseada em inovação. Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes Fluxo intenso de informações Identidade cultural entre os agentes Complementaridades e sinergias.

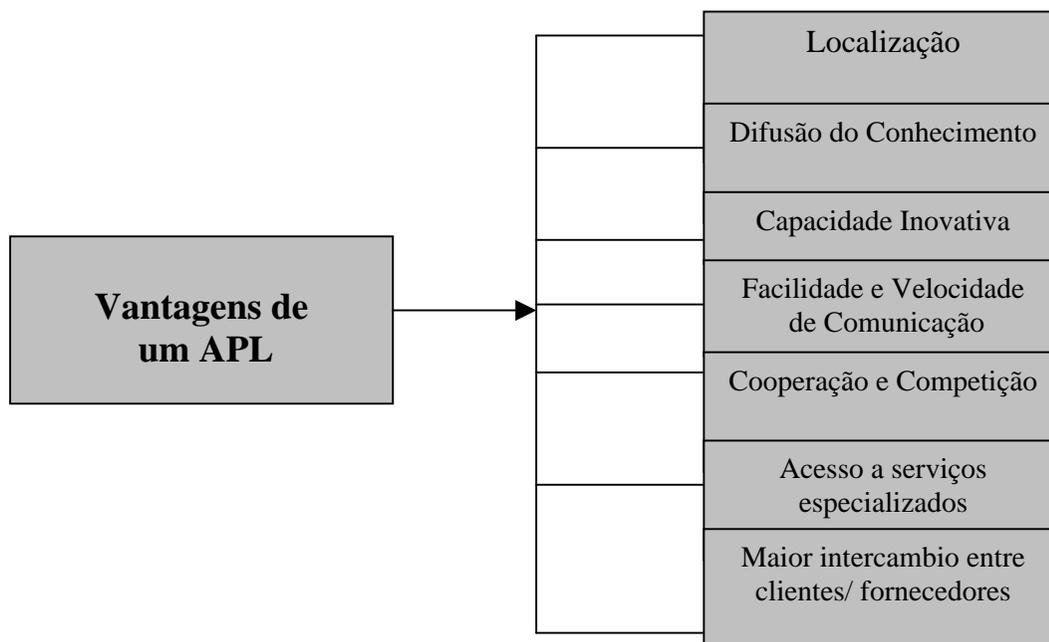
**Fonte: Lemos, C. (1997)**

De acordo com o quadro acima, evidencia-se que as características dos APLs são essenciais para o desenvolvimento dos mesmos, assim como para diferenciá-los quanto as suas vantagens competitivas locais, já que o ambiente onde estão inseridos favorece ganhos adicionais na sua estrutura interna e externa. Segundo Miriam Zitz – Consultoria da Unidades de Desenvolvimento Setorial do SEBRAE/ NACIONAL (2004, p. 17), “ cada APL tem características e necessidades diferentes, mas também iguais. As iguais são: inteligência setorial competitiva por estar inserido nas cadeias de negociação e de distribuição de produtos”. Dessa forma, não se pode pensar em Arranjos Produtivos Locais sem em consideração variados aspectos que possibilitem um maior intercâmbio entre os agentes envolvidos e uma diversificação de produção de bens e serviços.

#### **2.4 Vantagens dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)**

Anteriormente, viu-se que os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são constituídos de aglomerações que concentram um grande volume de atividades e que estão associadas através de concentração setorial interligados regionalmente e localmente possibilitando a cooperação, interação entre as empresas instaladas, e instituições de apoio e poder público. É importante

ressaltar que a penetração das novas tecnologias tem influenciado as empresas a investirem em pesquisa e desenvolvimento (P&D), proporcionando a melhoria nos seus processos produtivos além de estar sempre investindo em novas capacidades e com boas condições competitivas. De um modo geral, são inúmeras as vantagens que os Arranjos Produtivos Locais oferecem às micro e pequenas empresas que aderem a eles. Dentre as principais vantagens podemos citar: (1) localização; (2) a difusão do conhecimento; (3) a capacidade inovativa; 4) facilidade e velocidade de comunicação; 5) cooperação e competição; 6) acesso a serviços especializados, e, (7) maior intercâmbio de informações com clientes, fornecedores e concorrentes. Todas essas vantagens proporcionam ao APL o fortalecimento, crescimento e agregação de valor aos bens e serviços produzidos, além de estimular a formação de novos negócios e aumento de produtividade. O Diagrama a seguir, demonstra as vantagens que os Arranjos Produtivos Locais podem prestar às empresas que aderirem a um Arranjo.



**Diagrama – Vantagens de um Arranjo Produtivo Local**

Fonte: Adaptado de Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais

– Projeto Promos / SEBRAE / BID – Versão 2.0 (2004, p. 143).

## 2.5 Processo de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais

O processo de desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local inclui quatro componentes que se articulam entre si e possuem uma estreita interconexão. A Figura 2 a seguir detalha a dinâmica do funcionamento de um APL (SEBRAE, 2003, p. 27)

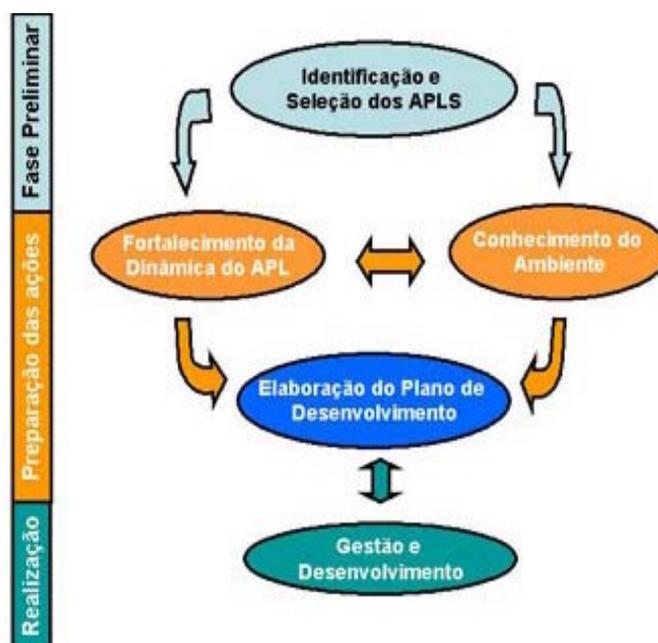


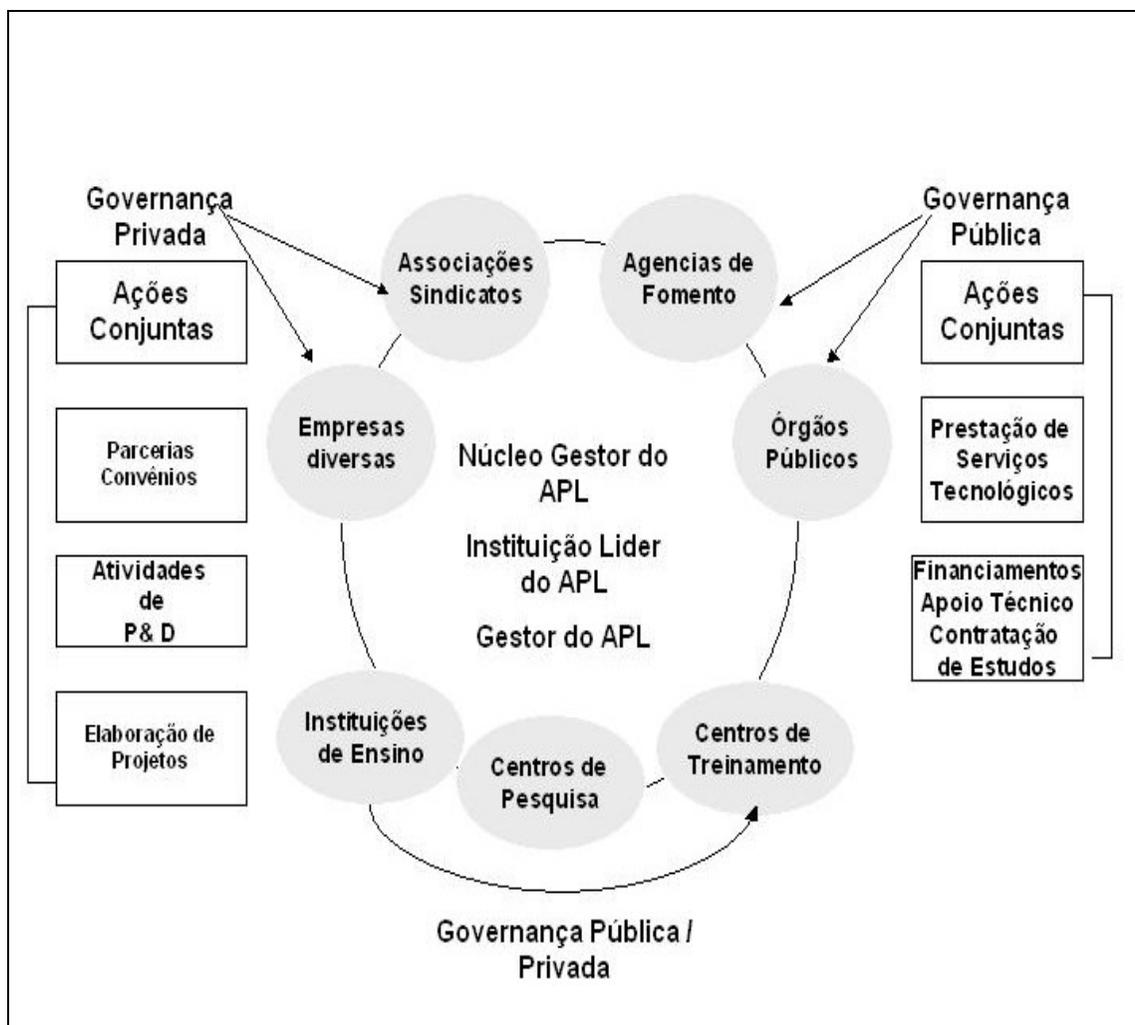
Figura 2 – Processo de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais  
 Fonte: Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APL (2003, p. 27)

Para realização dessas etapas é necessário que os atores envolvidos na dinâmica de um arranjo elabore um mapeamento de todas as informações que permitam tomar decisões que objetivem a sensibilização e mobilização dos arranjos produtivos para a construção de pactos e de políticas de relacionamento em diferentes níveis que proporcionem a viabilização do processo de desenvolvimento do arranjo. Cada etapa desse processo visa estimular a atuação de políticas com as redes locais que interajam entre si para a formulação de estratégias de atuação e definição de ações.

## 2.6 Governança e Ações Conjuntas nos APLs

Dentre as diversas vantagens para o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local, está a implementação de ações conjuntas que estabeleçam um modelo de gestão para a condução das atividades dos Arranjos Produtivos Locais, que sejam condizentes com a filosofia do tipo de arranjo que se pretende implantar. Para tanto, é necessária a criação de mecanismos que viabilize apoio institucional para elaboração de planejamento, execução e coordenação que possibilitem a definição de papéis, compartilhamento de atribuições, responsabilidades e recursos e que sejam capazes de gerenciar conflitos, realizar ações que envolvam a organização dos fluxos de produção, assim como, buscar alternativas que possibilite tomada de decisão, respeitando o grau de hierarquia entre os agentes envolvidos. A criação desses mecanismos dá-se o nome de governança – forma de gestão pelas quais indivíduos e instituições gerenciam seus problemas comuns, acomoda seus conflitos e realizam ações cooperativas, por meio de regimes e instituições formais de coordenação (Lastres & Cassiolato, 2003). No caso dos APLs, segundo o SEBRAE (2003, p. 76), governança “diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos decisórios dos diferentes agentes” e que podem ser estabelecidas através de redes de instituições públicas (estadual e municipal), ONGs, além de instituições privadas. No que diz respeito a governança privada poderá ser formado por associações de classe, empresas que estejam interessadas em participar do arranjo e agências privadas de desenvolvimento.

É importante frisar que a governança exerce papel fundamental no ambiente institucional e operacional dos arranjos, pois permite o estabelecimento de ações conjuntas com diversos agentes que possam atuar como estimuladores de integração e da cooperação para que os interesse comerciais sejam geradores de confiança recíproca. Uma governança bem sucedida depende de ações compartilhadas com todos os agentes envolvidos, podendo ser formada por entidades públicas ou privadas, ou ainda, pela junção de ambas. É necessário enfatizar que as instituições envolvidas no apoio institucional e operacional dos arranjos devem ser capazes de atender aos interesses dos participantes, caso contrário, empresas que fazem parte dos arranjos deixam de aproveitar os benefícios inerentes a um aglomerado. A Figura 3 demonstra os tipos de governança que pode ser desenvolvido no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais.



Fonte: Própria

**Figura 3 – Governanças e Ações Conjuntas**

### **3 POR QUE TRABALHAR ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

As empresas de pequeno porte, vêm ao longo dos anos, desempenhando no cenário brasileiro forte expansão e reconhecimento de sua força como articuladora de desenvolvimento sustentável, apesar de algumas análises econômicas considerar que as pequenas empresas são unidades produtivas sem expressiva acumulação de capital, sendo apenas um reduto de muitos desempregados que encontram nesse setor uma alternativa para a manutenção de suas famílias. No entanto, mesmo com algumas desvantagens o número dessas empresas vem crescendo vertiginosamente no atual cenário econômico e ganhando destaque e valorização, principalmente pela capacidade de geração de empregos e absorção de mão-de-obra, o que tem merecido a

atenção de instituições governamentais que viabilizem a formulação e implementação de políticas voltadas para a promoção de pequenas empresas, como alternativa que permita a inserção de indivíduos no mercado de trabalho e oportunidades de crescimento econômico e social. Pesquisas recentes realizadas pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) destacam que entre 2000 e 2004, o número de micro e pequenas empresas aumentou em 22,1%, sendo que dos 924 mil novos estabelecimentos abertos no Brasil nesse período, 99% eram micro e pequenas empresas, segundo o Coordenador do Observatório das MPEs, Marco Aurélio Bedê. Nesse sentido, observa-se que esses números garantem às micro empresas maior dinamismo na economia, que segundo José Luiz Ricca - Diretor Superintendente do SEBRAE/SP, “são fundamentais para que governantes, legisladores, sociedade civil conheçam a realidade das MPES e formulem políticas públicas capazes de garantir a competitividade deste segmento fundamental para a geração de empregos e crescimento da economia”.

### **3.1. Uma análise dos APLs no Brasil**

Os APLs no Brasil surgiram a partir dos anos 70, com a consolidação de uma nova revolução produtiva, quando os órgãos governamentais sentiram a necessidade de buscar alternativas para um melhor posicionamento competitivo entre as empresas, principalmente devido à crise de petróleo que desestruturou a economia. A partir daí passou-se a pensar em promover esforços no sentido de fortalecer os pequenos empreendimentos, que até então eram tidos como entraves ao mercado interno e externo. Desse modo, o Governo Federal estabeleceu alguns programas e ações visando a promoção de articulações com os diversos setores para o fortalecimento do setor produtivo brasileiro. Assim é que, foi criado em 2004, o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL), com o objetivo de apoio aos arranjos produtivos locais já existentes e que se encontravam em diferentes fases de desenvolvimento. O trabalho desenvolvido pelo GTP identificou um total de 957 APLs no País, onde foram selecionados 11 (onze) arranjos para servirem como modelo piloto (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR, 2006, p. 11). Esses arranjos estão em total expansão, a exemplo do APL de Nova Friburgo (RJ) que atua com confecção de peças íntimas e já abriga 900 empresas, sendo que parte da sua produção é destinada a exportação. Vale ressaltar que as ações do GTP estão voltadas para a identificação de oportunidades de mercado, formulação de estratégias de comercialização, além de criação de projetos que viabilizem informações quanto a governança, promoção comercial, exportações e

acesso ao crédito (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR, 2006, p. 12). De acordo com Cândida Maria Cervieri – Diretora do Departamento de Micro e Pequena Empresa da Secretaria do Desenvolvimento de Produção do Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio (MDIC) *apud* Revista Comércio Exterior (2006, p. 8) “os esforços do Governo Federal tem chamado atenção do País para o grande potencial dos APLs como catalizadores dos recursos públicos e privados”. Nesse sentido, essa afirmação nos remete a perceber que os arranjos produtivos locais estão cada vez mais ganhando espaço como estimuladores do desenvolvimento econômico e social levando-nos a constatar que o crescimento do número de pequenas empresas juntamente com o reconhecimento das instituições públicas e privadas de que o mundo dos pequenos é vasto de oportunidades contribuirá para o desenvolvimento de políticas voltadas para o apoio dos arranjos produtivos locais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou a importância dos arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento dos micro e pequenos negócios, onde foram compiladas informações a partir do estudo de alguns teóricos relacionados a aglomerações, observando-se que existe uma similaridade de pensamento quanto aos conceitos aplicados, onde um complementa o outro, mas, que no final todos os conceitos são considerados válidos e que servem como referência para o estudo dos arranjos produtivos locais. Demonstrou-se ainda, a diferença existente entre os conceitos de *cluster*, APLs e suas formas de atuação, visando proporcionar melhor entendimento sobre o funcionamento dos arranjos produtivos locais, as suas características, vantagens, modelos de governança e as ações conjuntas que estão sendo implementadas pelas instituições públicas e privadas com o intuito de promover a articulação dos arranjos com o mercado.

Em primeiro lugar foi demonstrado como as formas de aglomerações têm influenciado a competitividade dos pequenos negócios e, como os fatores locais e regionais têm contribuído para o desenvolvimento dessas aglomerações, identificando em alguns autores o consenso de que a aglomeração de empresas é importante para os países em desenvolvimento. Foi demonstrado também, com base na literatura consultada a diferença existente entre os aglomerados *Clusters* e APL enfatizando que os *clusters* são caracterizados como formas simples de aglomeração, enquanto que um APL apresenta um elevado grau de desenvolvimento concentrando um maior

número de organizações que mantêm vínculos de integração, cooperação e aprendizagem entre si e com atores locais (governo, associações, instituições de ensino). Com relação às vantagens de um Arranjo Produtivo Local demonstrou-se que são inúmeras e tais vantagens proporcionam uma série de benefícios para as empresas que aderem ao APLs, principalmente pela proximidade de áreas geográficas, que por sua vez, oferece maior intercâmbio entre fornecedores, clientes, o que dificilmente conseguiria se atuassem isoladamente. Além do mais, as empresas que aderem aos Arranjos Produtivos Locais conta com a ajuda de diversas instituições do País que atuam em diversos segmentos através de assessoramento de profissionais especializados para orientação e incorporação de inovações para a melhoria e qualidade dos seus produtos. O que não se pode negar, é que os esforços empreendidos por instituições públicas e privadas tem sido importantes para o desenvolvimento dos arranjos, já que alguns benefícios são oferecidos, entre eles, maior capacidade de negociação entre as empresas de pequeno porte, o nível de aprendizagem e especialização. Outra questão abordada no artigo diz respeito as formas de governança, entendido como elemento crucial para o estabelecimento de relação formal entre as empresas e instituições em seus diferentes níveis (federal, estadual e municipal).

Por fim, convém salientar que este artigo buscou esclarecer os principais elementos teóricos relacionados aos arranjos produtivos locais e mostrar a importância no desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Considerando a análise feita neste artigo, observa-se que os arranjos produtivos locais são importantes para a inserção das pequenas empresas no mundo globalizado e que são essenciais para a integração funcional e compartilhamento de ações que vislumbre um constante processo de aperfeiçoamento da gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. Glossário de Arranjos Produtivos Locais. Edição SEBRAE: Brasília, 2003.

AMATO NETO, J. Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CASSAROTTO, Nelson F; PIRES, Luiz Henrique. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com base na Experiência Italiana. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José; LASTRES, Helena M. M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira.

Disponível em Internet : <[http:// www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos](http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos)> RJ. PDF. Acesso em: 30 out 2006.

FRANCO, Augusto de. Porque Precisamos de Desenvolvimento Local e Integrado Sustentável. **Revista Século XXI**, nº 03. Brasília: MILLENNIUM – Instituto de Política, janeiro, 2000.

LASTRES, Helena .M.M. Políticas para promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. In: **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. 2004. Disponível na Internet: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>PDF. Acesso em: 03 nov 2006.

LEMOS, C. “**Notas preliminares do Projeto Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado**”. IE/ UFRJ, Rio de Janeiro, mimeo, 1997.

LIMA, Adelaide Motta; LOPES, Vitor. Arranjos Produtivos Locais: conceito e experiências em discussão. **Revista Conjuntura e Planejamento**, SEI, nº 114, Salvador, novembro 2003, p. 26-30.

MOTTA, Flávia Gutierrez; HANSEN, Renato. O Papel da Governança Local na Geração de Vantagens Competitivas de um Aglomerado: o caso de Bento Gonçalves. Disponível em Internet :< [http:// www. simpep.fesp.br/artigos%20apresentados.htm](http://www.simpep.fesp.br/artigos%20apresentados.htm)>. Acesso em: 17 nov 2006.

REDESIST. Rede de Pesquisa em Sistemas Produivos e Inovativos Locais.  
Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.br/redesist> > Acesso em: 06 nov 2006

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais. Edição SEBRAE. 1ª Edição. Brasília, 2003.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA .Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Locais: Projeto PROMOS/ SEBRAE / BID – Versão 2.0 – Edição SEBRAE: Brasília, 2004.

SEBRAE/ SP. **Número de Pequenas Empresas no Brasil cresce 22%**  
Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>.> Acesso em : 24 nov. 2006.

SCHMITT, Cláudia Lunke; WEGNER Douglas; LOPES, Herton Castiglioni; WITTMANN, Luiz . **CONCENTRAÇÕES DE EMPRESAS: Estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva.** Disponível em :  
<[http://www.unisc.br/universidade/estrutura\\_administrativa/departamentos/administracao/docs \(concentracoes\\_empresas\)](http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/departamentos/administracao/docs/concentracoes_empresas). >pdf Acesso em: 24 nov 2006.

VASCONCELOS, Flávio C; GOLDSMIDT, Rafael, G. B; FERREIRA, Fernando C. M. Arranjos Produtivos. **Revista GV Executivo**. Vol. 4, nº 3, p.18-21. ago / out 2005.

ZITZ, Miram. Ações Coletivas, foco em todas as formas organizadas de empresas. Resumo da Palestra feita durante seminário promovido pela Unidade de Acesso a Serviços Financeiros do SEBRAE / NA. **In: Arranjos Produtivos Locais: Soluções Coletivas para acesso aos serviços financeiros.** Brasília, 2004, p. 16.  
Disponível em Internet: < <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> > Acesso em: 17 nov 2006.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.