

ARY LUCIANO MELO LESTE

**GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO LOCAL:
UMA ANÁLISE DO APL TURÍSTICO DE PARATY – RJ**

2012



Programa de pós-Graduação em
Administração e Desenvolvimento Empresarial
Av. Presidente Vargas 642 / 22º andar, Centro
Rio de Janeiro - RJ



Estácio

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

**GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO LOCAL:
UMA ANÁLISE DO APL TURÍSTICO DE PARATY – RIO DE JANEIRO**

elaborada por


ARY LUCIANO MELO LESTE

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 10 de abril de 2012.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Presidente
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

ARY LUCIANO MELO LESTE

**GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO LOCAL:
UMA ANÁLISE DO APL TURÍSTICO DE PARATY – RJ**

Dissertação apresentada à
Universidade Estácio de Sá, para
obtenção do título de Mestre em
Administração e Desenvolvimento
Empresarial.

Orientador:
Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e
Freitas

**RIO DE JANEIRO
ABRIL - 2012**

L642 Leste, Ary Luciano Melo

Governança e desenvolvimento local: uma análise do APL turístico de Paraty - RJ / Ary Luciano Melo Leste. – Rio de Janeiro, 2012.

82f. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)– Universidade Estácio de Sá, 2012.

1. APL (Arranjos Produtivos Locais). 2. Arranjos Produtivos Turísticos. 3. Sistemas Locais de Produção. 4. Governança em APL. 5. Governança Participativa. I. Título.

CDD 332.3

A minha esposa Luisa, meu porto-seguro, minha amiga, companheira fiel e parceira de todos os momentos, que nunca duvidou de meu empenho, compartilhando meus momentos de desapontamento e conquistas, sendo essa mais uma que se realiza.

Ao Iago, meu filho especial, que habitualmente me tira das situações de conforto, me obrigando sempre a buscar mais.

A Rebecca, minha filha, que mesmo não entendendo, exatamente, sobre o que consistia meu estudo, compreendeu sempre meus momentos de pouca atenção e procurou me ajudar.

Ao meu tio-pai, Zezé, pela constante disposição em ajudar e me cobrar na mesma proporção.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas Nilço, Tiago, Cláudio, Vandrêa e Fátima pela disposição em contribuir e ajudar sempre.

A todos os professores, em especial aos professores Jorge Augusto Freitas, Irene Troccoli e Marco Aurélio Bouzada, pela atenção especial e deferência a mim dispensada.

À Maria Auxiliadora Silva e ao Sérgio Malta, ambos do Sebrae, pela cordialidade, gentileza e disponibilidade para me atender e encaminhar.

A todos os entrevistados pelo tempo cedido e atenção dispensada.

Aos meus tios José e Yolanda, pela acolhida, pelo afeto, pelo apoio, pelos finais de semana maravilhosos, pelos “puxões de orelha” orientadores e pela mão sempre estendida.

Aos meus sogros, Fernando e Eliana, pelo tratamento sempre carinhoso e apoio incondicional.

Aos meus pais, já falecidos. A minha mãe, Lúcia, por me orientar sobre a importância da retidão no comportamento, responsabilidade na assunção das decisões, respeito aos limites e por me mostrar que tais comportamentos são possíveis sem perda do afeto. Ao meu pai, Ary, meu herói, meu ídolo, por me mostrar com suas ações no dia-a-dia o valor do “nome limpo”, do respeito ao próximo, da camaradagem, do saber pedir desculpas e da consciência tranquila ser mais importante do que a conta bancária recheada.

À minha esposa, Luisa (mestrinha), minha cúmplice, companheira de toda e qualquer hora, pela paciência, pelo carinho permanente, pelo respeito, pela concessão das noites em claro, dos finais de semana em casa, das saídas canceladas, dos programas adiados.

RESUMO

Nas últimas duas décadas, em especial, houve crescimento considerável da importância dos sistemas locais de produção, que passaram inclusive a receber atenção destacada por parte do governo federal. Nesse contexto, este trabalho teve por objetivo analisar o arranjo produtivo local (APL) turístico de Paraty e sua governança, com o intuito de verificar a relação desses aspectos com o desenvolvimento local daquele município. Para isso foram investigados os fatores que contribuíram para o surgimento do APL; os atores envolvidos (empresas, indivíduos, entidades classistas, instituições religiosas e organizações outras), a visão de cada um e as características da governança. O APL turístico de Paraty foi escolhido em virtude da região de Paraty ser o segundo polo turístico do Estado do Rio de Janeiro e o 17º do país. Para este estudo, foi adotada a pesquisa descritiva, qualitativa, com análise de conteúdo por categoria das entrevistas realizadas. A pesquisa apontou que o desenvolvimento do município de Paraty é inteiramente dependente do seu APL turístico, cujos resultados estão ligados, diretamente, ao tipo de governança existente. Foi também identificado pela pesquisa a iminente necessidade de criação de um espaço formal para a prática da governança participativa.

Palavras-chave: Arranjos produtivos locais (APL), arranjos produtivos turísticos, sistemas locais de produção, governança em APL, governança participativa.

ABSTRACT

The importance of local systems of production has grown considerably, in particular in the past two decades, during which they even gained special attention from some sections of the federal government. Therefore, in this context, this work aims to analyze the Paraty's touristic local productive arrangement (LPA) and its governance, in order to verify the relation between these aspects and the municipality's local development. To accomplish this, the factors that contributed to the LPA's appearance have been investigated, as well as the involved participants (companies, individuals, classist entities, religious institutions and organizations of any kind), each one's vision and the governance's characteristics. The touristic LPA of Paraty has been chosen due to the fact that Paraty is the Rio de Janeiro State's second tourist center, and the country's seventeenth. For this study, a qualitative descriptive research has been selected, with analysis of contents by category of the performed interviews. The research has shown that Paraty's development is entirely dependent on its touristic LPA, whose results are directly connected to the existing type of governance. The imminent need for the creation of a formal space for participative governance has also been detected by this research.

Keywords: Local productive arrangements (LPA), touristic productive arrangements, local systems of production, LPA governance, participative governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Localização – Paraty no Estado do Rio de Janeiro	13
Figura 2: Diagrama de uma rede	24
Figura 3: Elementos morfológicos de uma rede	25
Quadro 1: Governança: Autores e abordagens	44
Quadro 2: Tipos de governança	47
Quadro 3: Cooperação em redes	47
Quadro 4: Fatores que influenciam a estrutura de governança	54
Quadro 5: Comparação de redes de base produtiva e tecnológica	55
Quadro 6: Resumo - Características da pesquisa realizada	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Área de abrangência geográfica dos Municípios de Santo André, São Bernardo, São Caetano e Diadema no Estado de São Paulo.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

ACIP – Associação do Comércio e Indústria de Paraty.

APL – Arranjo Produtivo Local.

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento.

CREA-RJ – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura do Rio de Janeiro.

ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais do Sebrae.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

PIB – Produto Interno Bruto.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.

RedeSist – Rede de Pesquisa Interdisciplinar do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas .

SPIL – Sistema Produtivo e Inovativo Local.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. QUESTÃO PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS	16
1.2.1. Objetivo Final	16
1.2.2. Objetivos Intermediários	16
1.3. SUPOSIÇÃO	17
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. REDES	21
2.1.1. Redes e Aprendizado Organizacional	27
2.1.2. Competição e Cooperação entre Redes Organizacionais	28
2.1.3. Redes Organizacionais e Poder Público	31
2.2. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)	33
2.2.1. Distritos Industriais, <i>Clusters</i> ou Sistemas Locais de Produção	35
2.3. DESENVOLVIMENTO LOCAL	38
2.3.1. Capital Social	40
2.4. GOVERNANÇA	43
2.4.1. Governança em Redes	49
2.4.2. Processo de Governança	51
3. METODOLOGIA	55
3.1. TIPO DE PESQUISA	55
3.2. FINALIDADE DA PESQUISA	56
3.3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	56
3.4. UNIDADE DE ANÁLISE	57
3.5. SELEÇÃO DE SUJEITOS	57
3.6. COLETA DE DADOS	58
3.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	59
3.8. TRATAMENTO DE DADOS	60
4. RESULTADOS E SUA ANÁLISE	61
4.1. SURGIMENTO E EXISTÊNCIA DO APL	61
4.2. SITUAÇÃO ATUAL DO APL	62

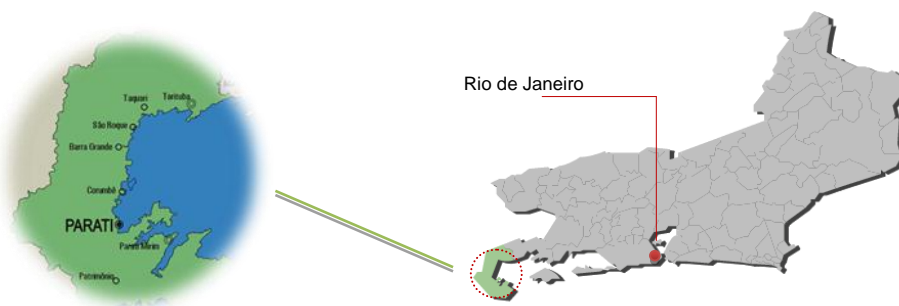
4.3. PARTICIPAÇÃO DOS ATORES	64
4.4. DIFICULDADES PERCEBIDAS NAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES ...	66
4.5. SUGESTÕES DE MELHORIA	66
4.6. GOVERNANÇA	67
4.7. DESENVOLVIMENTO LOCAL	68
4.8. CAUSALIDADE OU ACASO?	70
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	71
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE	82

1. INTRODUÇÃO

A data de fundação de Paraty não é um consenso entre os historiadores. Há aqueles que apontam 1597, em razão da identificação da existência de um povoado de índios guaianás, na margem oposta do rio Perequê-Açu (em relação ao local atual), que foram combatidos pela expedição de Martim Correa de Sá. Outros consideram 1640, quando da expulsão definitiva dos índios residentes naquele local pelos sesmeiros; outros, ainda, consideram 1667, a partir do final da construção da Igreja Nossa Senhora dos Remédios, sua padroeira.

Paraty (palavra que, na língua tupi, significa "peixe de rio" ou "viveiro de peixes") está a 244 km da cidade do Rio de Janeiro. É Monumento Histórico do Estado do Rio de Janeiro, desde 1945; é tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN (1958) e, pelo Decreto presidencial 58.077, de 24 de março de 1966, teve todo o seu território de 928 km² transformado em Monumento Nacional. Em sua área, cercada pela Mata Atlântica, localizam-se o Parque Nacional da Serra da Bocaina, a Reserva da Joatinga e a Área de Proteção Ambiental do Caiuru (onde fica a Vila da Trindade); e faz divisa com o Parque Estadual da Serra do Mar, constituindo um conjunto paisagístico que envolve, além das áreas florestadas, 65 ilhas e mais de 300 praias (IBGE – 1977), sendo limítrofe também aos municípios de Angra dos Reis (RJ); e de Ubatuba e Cunha, ambos em São Paulo. A cidade possui pista de pouso para aviões de pequeno porte e tem a BR-101 como principal acesso.

Figura 1: Localização de Paraty no Estado do Rio de Janeiro



FONTE: Elaboração própria.

Paraty já passou por diversos ciclos econômicos. Por ser porto da rota do ouro (era de lá que o ouro e as pedras preciosas de Minas Gerais eram escoados para Portugal, no período chamado Ciclo do Ouro) e por seus engenhos (chegou a possuir mais de 250), gozou também enorme importância econômica durante o Ciclo da Cana de Açúcar. Todavia, após a construção da estrada de ferro entre Rio e São Paulo, Paraty foi “esquecida”, caindo no isolamento por muitos anos (CAMARGO e MAIA, 1975). Mais recentemente, nos anos 1970, com a abertura da estrada Rio-Santos, Paraty “renasceu” e, atualmente, passa por mais um ciclo econômico, o ciclo do turismo (cultural, marítimo e ecológico), agora potencializando o seu poder local.

O centro histórico da cidade, formado por 31 quarteirões (oito ruas no sentido norte/sul e sete no sentido leste/oeste), é calçado com "pés-de-moleque" (calçamento de pedras irregulares característico do século XVIII), tem igrejas e casarões com misteriosos símbolos maçônicos em suas paredes, e mantém suas características arquitetônicas originais. Nele, o tráfego de veículos é proibido, o que contribui para a sua boa preservação. Em frente a cada casa há um passeio de aproximadamente um metro, normalmente formado por grandes pedras retangulares posicionadas perpendicularmente às paredes das construções. As ruas têm um leve declive para a orla, com uma depressão que permite o escoamento da água das

chuvas e foram construídas, propositadamente, de modo a possibilitar também a entrada das águas do mar nas marés mais altas (forma encontrada na época para manter a cidade limpa). Por essa razão, as edificações foram construídas com pelo menos 30 centímetros acima do nível das ruas (CAMARGO e MAIA, 1975).

As casas possuem três tipos distintos de beirais - cimalha (beiral coberto com madeira); cachorro (beiral com caibros à vista) e beira-seveira (beiral formado por duas ou mais camadas de telhas). As janelas de vidro foram introduzidas apenas a partir do século XIX, pois antes eram usadas treliças, que proporcionavam boa ventilação e permitiam visão da rua sem que os transuentes enxergassem dentro das casas. Em todas as esquinas do centro histórico observam-se três cunhais de pedra lavrada que formam um triângulo imaginário, símbolo maçônico que representa Deus (PIZARRO E ARAÚJO, 1960).

Vários eventos culturais têm Paraty como sede - Festival da Pinga, Festa do Divino Espírito Santo, Festa de Nossa Senhora dos Remédios, Festa de Santa Rita, Paraty em Foco e Mostra Rio-São Paulo de Teatro de Rua (que está em sua oitava edição). Contudo, o evento de maior destaque e projeção é a Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP), realizada desde 2003, com a presença de escritores nacionais e estrangeiros. A cada ano o evento é dedicado à memória de um grande escritor nacional. Assim, Paraty integra-se a um circuito internacional de festivais literários que envolve diferentes lugares como Toronto, no Canadá; e Mântua, na Itália. Com isso, a cidade tem conseguido manter um fluxo turístico elevado, mesmo nos períodos da chamada baixa temporada (aquele não coincidente com as férias escolares).

Em 2009, a cidade estava com mais de 35,5 mil habitantes. Possui fluxo anual variando entre 250 e 300 mil turistas e é o quarto município do País mais

visitado por turistas estrangeiros. De acordo com o SEBRAE (2008), Paraty dispõe de 130 hotéis, pousadas e outros tipos de alojamento; 169 estabelecimentos prestadores de serviços de alimentação; serviço de 75 baleeiras, saveiros e traineiras (PARATY GUIA, 2010); e mais de 400 construções que envolvem monumentos civis, religiosos e militares, com idade superior a 300 anos (CAMARGO e MAIA, 1975).

Em Paraty, anualmente, acontece o Fórum de Desenvolvimento Integrado de Paraty, iniciativa do SEBRAE, com participação também de outras instituições, cujo objetivo é a identificação de demandas locais e o estabelecimento de parcerias que possibilitem maior integração entre as diversas entidades componentes do sistema econômico de Paraty e o planejamento das ações do município que envolvam os atores locais. Tal acontecimento é importante para a promoção do desenvolvimento local, embora alguns, como Goulart (2007), afirmem que parte significativa da riqueza gerada pelo produto turístico em Paraty pode estar se transferindo para outras cidades, uma vez que diversos negócios relacionados à atividade turística estão sob o controle de empresários poucos comprometidos com a cultura local. Assim, embora esses empresários paguem os impostos e contribuam para a melhoria das condições de vida do município, isso pode caracterizar “desenvolvimento no local” e não “desenvolvimento local”, que deve ser visto como algo sistêmico e abrangente de todas as dimensões da vida, com prioridade para alocação de recursos que possibilitem sua perenidade.

Também se observa a existência de duas outras entidades ligadas à promoção do município e do APL turístico de Paraty – a Associação do Comércio e Indústria de Paraty (ACIP), envolvendo basicamente, o empresariado local; e a Associação de Empresários para o Fomento Turístico de Paraty, que envolve vários

segmentos da atividade turística local e procura oferecer informações sobre oportunidades de novos negócios, ganhos de escala, parcerias, etc.

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (2006), a região de Paraty é o segundo polo turístico do Rio de Janeiro, o 17º do Brasil e um dos APLs turísticos mais bem sucedidos do país. Fato que o torna um interessante foco de estudos.

Paralelamente, a observação do desenvolvimento local (algo que pressupõe resultados positivos para uma dada localidade, que envolve tanto as pessoas do lugar quanto as instituições ali instaladas), pela ótica da governança, se apresenta como bastante promissora, uma vez que a governança participativa é um fenômeno que se faz cada vez mais presente, nas mais diversas relações, sejam elas comerciais ou pessoais. Assim os aspectos notados nesta dissertação poderão encontrar paridade e servirem de parâmetro para relações envolvendo, por exemplo, lojas e lojistas de um shopping; ou a implantação de estabelecimentos comerciais em uma área portuária; ou a condução de assembleias condominiais, em empresas, em clubes de lazer; entre empresas e seus fornecedores; entre prestadores de serviços que sejam complementares entre si; entre ONGs e seus pares, ou seus públicos, além de outras tantas possibilidades. O tema é, portanto, bastante rico em desdobramentos e aplicações.

1.1. QUESTÃO PROBLEMA

Qual a relação entre o APL turístico de Paraty, sua governança e o desenvolvimento local do município?

1.2. OBJETIVOS

O trabalho proposto pretende identificar os eventuais impactos gerados no desenvolvimento local de Paraty – RJ, a partir da análise e discussão dos aspectos e características identificadas no APL turístico daquele município – particularidades, erros e acertos, governança, participantes e componentes (empresas, indivíduos, entidades classistas, instituições religiosas ou organizações outras). Esse conjunto será tratado aqui como Arranjo Produtivo Local turístico de Paraty ou, simplesmente, APL turístico de Paraty.

1.2.1. Objetivo Final

Identificar a relação existente entre o APL turístico de Paraty, sua governança e sua contribuição para o desenvolvimento local.

1.2.2. Objetivos Intermediários

- Identificar aspectos que contribuíram para o surgimento do APL.
- Identificar e listar os atores (poder público, associações, igrejas, instituições privadas, e membros da sociedade civil) envolvidos no APL.
- Identificar aspectos da governança no APL.
- Identificar, na ótica dos atores do APL, as contribuições proporcionadas ao município.
- Identificar, na ótica do poder público local, as contribuições do APL ao município.
- Identificar, a partir das distintas óticas e do acervo documental e bibliográfico analisado, as efetivas contribuições do APL para o desenvolvimento local.

1.3. SUPOSIÇÃO

Supõe-se que o bom desempenho da área turística em Paraty – RJ tenha como importante componente a existência de uma estrutura consistente de governança entre os diversos atores envolvidos com a aquela atividade no município.

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O período coberto pela realização da pesquisa de campo e das entrevistas necessárias ao desenvolvimento da presente dissertação compreendeu os meses de setembro de 2010 a junho de 2011 e ficou focado exclusivamente no APL turístico de Paraty, muito embora os contatos com atores envolvidos no referido APL e com outros pesquisadores que realizaram estudos relacionados, e que auxiliaram na elaboração deste estudo, tenham ocorrido desde fevereiro de 2010.

O foco deste trabalho foi voltado à compreensão dos acontecimentos motivadores da criação do APL e seus impactos no desenvolvimento local daquele município. Assim, todos os assuntos relacionados, direta ou indiretamente, com a origem, crescimento e consolidação do APL, suas relações com o desenvolvimento do município, bem como as percepções dos atores envolvidos, fazem parte do estudo realizado. Por outro lado, tudo o que se situou além desse limite não foi considerado nesta dissertação.

1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Arranjo Produtivo Local (APL) é um tema atual e vem sendo abordado tanto nos países desenvolvidos (com práticas avançadas) ou como nos países em desenvolvimento; seja no meio acadêmico, seja na gestão de políticas públicas. Diversos estudos apontam os APL como alternativas importantes para o

desenvolvimento sustentável local. O próprio Brasil já tem políticas públicas para a promoção do desenvolvimento regional alicerçadas no conceito de APL. Todavia, a maioria dos estudos identificados sobre desenvolvimento local aborda apenas os principais conceitos relacionados aos mecanismos de desenvolvimento; ou as principais etapas de formação; ou a identificação dos atores; ou os modelos de desenvolvimento; ou as agências de desenvolvimento. Assim, observou-se uma lacuna no referente às pesquisas que consolidassem e identificassem as relações entre governança e seu impacto no desenvolvimento local. Esse fato foi corroborado pela verificação, nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, da quase inexistência de trabalhos voltados à identificação da relação entre desenvolvimento local e governança, nos últimos 6 anos, o que também é um grande motivador para a proposta que fundamenta esta dissertação.

De acordo com dados do IBGE (2009), o Produto Interno Bruto de Paraty – PIB é superior a R\$530 milhões e, segundo o Ministério das Cidades (2005), o setor de Serviços (turismo, comércio, transporte, alimentação e comunicação) representa 80,6% e detém 51,6% dos postos de trabalho. Faz-se importante também lembrar que Paraty, como já dito, é o segundo polo turístico do Rio de Janeiro, 17º país e um dos APL turísticos brasileiros mais bem sucedidos, tendo como principais atores a Secretaria Municipal de Turismo, as associações de moradores, a Associação Comercial e Industrial de Paraty - ACIP, a Associação dos Guias Turísticos, a Associação Cairuçu, o Sindicato dos Funcionários Públicos de Paraty, o SEBRAE e o Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – CREA-RJ. Vale destacar que Paraty conta com 227 hotéis e pousadas, que acolhem 70% dos turistas que visitam aquela cidade, em seus mais de 6.100 leitos; possui 169 restaurantes ou

assemelhados; dispõe de 23 agências de viagem, e abriga 31 unidades indústrias (RAIS, 2006).

Sob a ótica empresarial, esta pesquisa poderá contribuir para uma visão mais analítica das questões afetas ao desenvolvimento local, minimizando os atritos comuns nas relações de governança em APL, potencializando os retornos financeiros envolvidos e reduzindo o uso de modismos, relativamente comuns no País nos últimos anos, como excelência, reengenharia, gestão da qualidade, etc. (JACKSON, 2000, apud SOUZA, 2004).

Como contribuição acadêmica, o trabalho buscou reforçar a o conceito de governança em redes, suas diretrizes e critérios, bem como a melhor compreensão do papel da agência de desenvolvimento e a importância de sua consideração quando do estabelecimento de políticas públicas de desenvolvimento, podendo servir de base para outros trabalhos direcionados ao desenvolvimento local.

No campo pessoal, a realização da pesquisa representou a aquisição de mais conhecimento e a realização prazerosa de um importante trabalho, complementando os quase 20 anos de envolvimento deste pesquisador com a área de desenvolvimento social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado a partir de quatro áreas distintas, porém ligadas e, por vezes interdependentes entre si: redes; arranjos produtivos locais; (APL); desenvolvimento local; e governança.

Em Redes são abordados os seguintes tópicos:

- Origem;
- Interpretação dos pesquisadores;
- Definição conceitual;
- Elementos estruturantes, classificação e tipologia;
- Rede de empresas e empresas em rede;
- Redes e aprendizado organizacional;
- Competição e cooperação;
- Redes e Poder Público.

Em APL são abordados:

- Origem e evolução dos conceitos;
- O exemplo da Terceira Itália;
- Fundamentação – distritos industriais, *clusters* ou sistemas locais de produção;
- A perspectiva da RedeSist, do Instituto de Economia da UFRJ;
- A perspectiva do SEBRAE;
- Definição conceitual;
- Vantagens.

Em desenvolvimento local são tratados os seguintes aspectos:

- Fundamentação teórica;
- Definição conceitual;

- Capital social – interpretações, implicações e definição;
- Relações sociais - laços fortes e laços fracos.

Em Governança:

- Histórico – pesquisadores e abordagens;
- Fundamentação teórica;
- Conceituação do SEBRAE;
- Definição conceitual;
- Governança em redes;
- Processo e estrutura de governança.

Na abordagem sobre Redes são tratados, mais detalhadamente, aspectos relacionados às redes e ao aprendizado organizacional; a questão da competição e cooperação entre redes organizacionais; e, também, a relativa às redes organizacionais e o poder público.

Quando do desenvolvimento do tema APL, também é abordada a questão da nomenclatura: Distritos industriais, *clusters* ou sistemas locais de produção.

A abordagem do tema 'desenvolvimento local' obriga ainda à definição do termo 'capital social', fundamental para a adequada compreensão do assunto.

No tocante à apresentação do referencial envolvendo Governança, ele traz consigo a exposição dos aspectos relativos à governança em redes e ao processo de governança.

2.1. REDES

Para Marshall (1985), o início das redes de empresas remonta ao século XVIII, na França (Lyon) e na Inglaterra (Birmingham), a partir de diversas pequenas unidades de produção artesanal instaladas nas respectivas regiões. Segundo

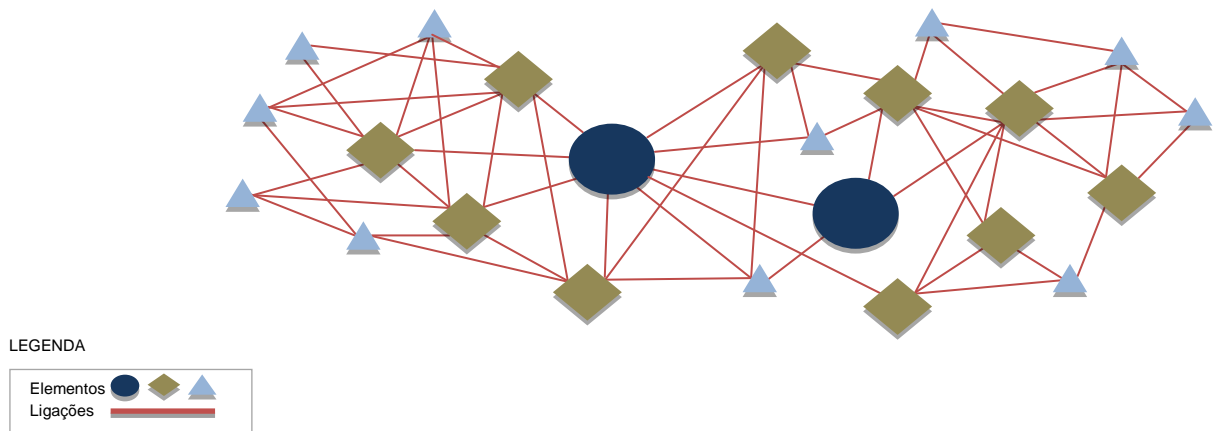
Zacarelli (2005), redes são sistemas supraempresariais e evolutivos, nos quais os principais componentes são as empresas com negócios relacionados a um tipo de produto ou serviço, que interagem com fidelização recíproca, de forma a obter vantagens competitivas sobre empresas fora da rede, ou sobre outras redes. Por outro lado, Britto (2002) define rede de empresas como um conjunto de unidades produtivas parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, obtidos pela economia de escala decorrente da demanda e das externalidades técnicas, pecuniárias e, tecnológicas.

Para Barbosa, Almeida e Villela (2008) esse conceito suscita mudanças, seja no formato da estrutura organizacional, seja no estilo de gestão ou na forma de organização das relações entre as empresas, e implica no término do isolacionismo das organizações, típico do período fordista.

Castells (2007) também aponta as redes como sendo os componentes fundamentais das organizações, cuja formação e expansão por toda a economia global decorrem do poder da informação, proporcionado pelo “novo paradigma tecnológico” (referindo-se à capacidade de gerar e processar, de modo eficiente, informações em um contexto dinâmico).

Segundo Britto (2002), as redes possuem elementos estruturantes, que são: os nós; as ligações ou conexões; os fluxos; e as posições, conforme ilustrado na Figura 2.

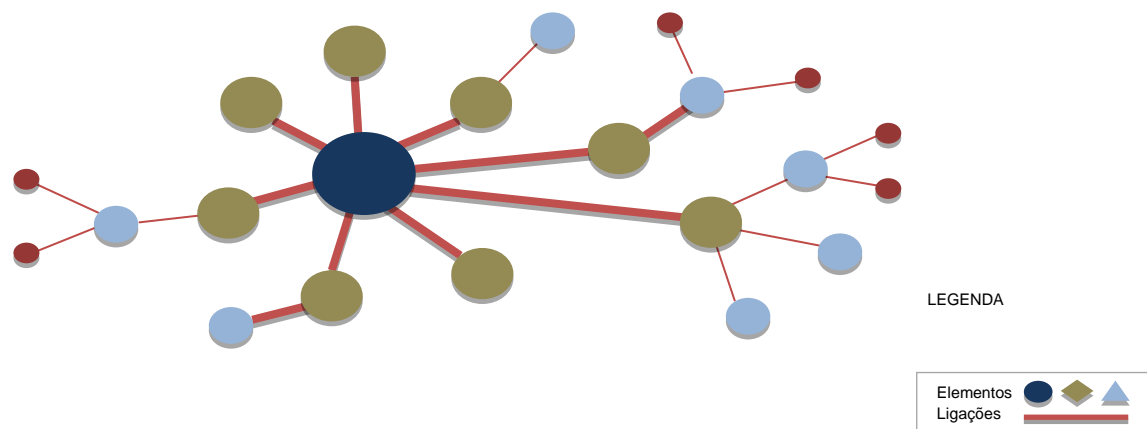
Figura 2: Diagrama de uma rede



FONTE: Elaboração própria.

- Os nós podem ser organizações, atividades entre empresas ou quaisquer outros atores.
- As ligações ou conexões são compreendidas pela relação entre os atores, sendo o grau de relacionamento representado pela espessura da ligação na Figura 3.
- Os fluxos identificam que, pelas ligações, acontecem as trocas de recursos, informações, bens, serviços e contatos, podendo ser tangíveis e intangíveis.
- As posições indicam a localização, na estrutura de divisão do trabalho, dos atores da rede. Na Figura 3, as diferentes cores dos atores indicam as diferentes posições estruturais ocupadas por eles na rede.

Figura 3: Elementos morfológicos de uma rede



FONTE: Adaptado de Sacomano Neto (2003).

Assim, a forma de estruturação de uma rede depende das conexões entre os nós, da coesão e das necessidades de compartilhamentos (BARBOSA; ALMEIDA; VILLELA, 2008).

Para Britto (2002), o conceito de rede de empresas está ligado a determinados arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, por vezes de caráter cooperativo, envolvendo empresas independentes, que criam uma forma própria de coordenação nas atividades econômicas.

Marcon e Moinet (2000, apud BALESTRIN; VARGAS, 2003) estabelecem uma classificação com quatro tipos de redes de empresas:

- Redes verticais – estrutura hierárquica, relações semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, mais comum em empresas de distribuição integrada, bancos e distribuição alimentar.
- Redes horizontais – cooperação interfirmas, coordenando certas atividades de forma conjunta com o objetivo de criarem novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e tecnologias, definição de marcas de

qualidade, defesas de interesse, ações de marketing, em empresas como consórcios de compra, associações profissionais, alianças tecnológicas, etc.

- Redes formais – são formalizadas por meio de contratos, que estabelecem regras de conduta entre os atores, por exemplo, em consórcios de exportação, *joint ventures* e franquias.
- Redes informais – de convivência que permitem encontros informais entre atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.).

Britto (2002) ressalta que a frequente heterogeneidade existente entre os agentes que compõem as redes, em termos de porte e adoção de práticas gerenciais, abre espaço para que sejam também redes de aprendizado, institucionalmente condicionadas. Esse autor também identifica outras formas de aprendizado coletivo que podem se desenvolver em um ambiente intrarrede:

- Criação de conhecimentos tecnológicos intencionalmente desenvolvidos em cooperação, envolvendo a realização de atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) entre os membros da rede, a partir de uma determinada divisão das tarefas (aprendizado formal).
- Circulação de conhecimento tecnológico dentro da rede, que não envolve, necessariamente, o comprometimento de recursos com atividades de P&D (aprendizado informal).
- Incremento interno coordenado das competências dos agentes, como a realização de investimentos conjuntos na qualificação de recursos humanos ou conversão do aprendizado intrarrede para difusão de novas tecnologias.

Suzigan et al. (2001) complementam que os sistemas produtivos, baseados em redes de empresas concentradas geográfica e setorialmente, são capazes de

obter vantagens competitivas em relação às empresas localizadas de forma dispersa. Assim, os produtores nesses sistemas muitas vezes de pequeno e médio porte, podem competir e melhorar seu desempenho no mercado doméstico e nos mercados distantes (PORTER, 1998; SCHMITZ e NADVI, 1999).

Britto (2002) ressalva que a amplitude e complexidade das interdependências entre empresas e outras organizações ou instituições tem sido cada vez mais estudada com base no recorte analítico feito sobre o conceito genérico. A utilização desse conceito como referencial analítico, de forma mais ou menos explícita, tem auxiliado na investigação de temas bastante diversos, tais como:

- Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;
- Programas de cooperação específicos;
- Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades;
- Sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo;
- Distritos industriais baseados na aglomeração espacial;
- Sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos (empresas, universidades, outras instituições, etc.).

Uma das principais características das redes de empresas refere-se à criação e circulação de conhecimentos e informações envolvendo a consolidação de um processo de aprendizado coletivo que amplia o potencial inovativo da rede, que é resultante do intercâmbio de informações e competências, envolvendo a incorporação do aprendizado individual (BRITTO, 2002).

Nos últimos anos, uma vasta literatura vem se dedicando à construção de tipologias sobre redes de empresas. Autores como Garofoli (1993), Markunsen (1995); e Langlois e Robertson (1995) citam que as redes de empresa, na prática, funcionam pela sistematização de três formas estilizadas recorrentes:

- Redes de subcontratação, nas quais se destaca a presença de uma empresa principal responsável pela coordenação dos fluxos internos à rede;
- Redes baseadas na aglomeração espacial de agentes em distritos industriais;
- Redes tecnológicas, montadas com o intuito de permitir o intercâmbio de competências a partir do qual seria possível viabilizar a introdução de inovações no mercado.

Britto (2002) ainda faz um recorte distinguindo empresas em rede e rede de empresas. Ele considera empresas em rede como algo relativo às conformações intraorganizacionais estruturadas como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, em decorrência de novas tecnologias de informação e telecomunicações. Enquanto o termo rede de empresas está vinculado aos arranjos interorganizacionais com base em vínculos sistemáticos (por vezes de caráter cooperativo), entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. Diferença essa que tem implicações na tipologia e nas interações entre os atores da rede, por exemplo, os graus de formalização e poder.

2.1.1. Redes e Aprendizado Organizacional

O aprendizado está geralmente associado ao aprimoramento constante dos processos de inovação e a obtenção de diferenciais em relação aos concorrentes,

implicando aumento da capacidade competitiva das empresas. As diferenças organizacionais, estratégicas, culturais e financeiras em redes de firmas podem dificultar o processo de aprendizado, que seria natural e imediato em empresas isoladas (FONTES, 2005).

Paralelamente, estudos da Economia Industrial apontam para a necessidade de se considerarem arranjos interorganizacionais, além da firma isolada, para análise da competitividade das empresas. Observa-se, no cenário mundial, a intensificação de cooperações tecnológicas entre firmas, para a obtenção de maior desempenho competitivo (BRITTO 2002; MAZALI e COSTA, 1997, apud FONTES, 2005).

Também é importante considerar que, uma vez que a rede integra firmas de uma mesma região, que é parte da sociedade da região, essa região como um todo acaba por se beneficiar com a capacitação conjunta construída pela aprendizagem da rede (FONTES, 2005). Essa autora também considera que o incremento da capacidade competitiva, os lucros e as inovações são os principais desdobramentos da aprendizagem organizacional, e salienta que a estratégia de aprendizagem organizacional deve ser adequada às características individuais e coletivas das firmas que compõem a rede.

2.1.2. Competição e Cooperação entre Redes Organizacionais

Segundo Villela (2006), Schumpeter já apontava que o empreendedorismo e a inovação são uma forma de superar as externalidades negativas. As organizações estruturadas em redes têm maiores chances de superar as externalidades ao tornarem a rede mais competitiva. Simultaneamente, a aquisição de novas competências e a rapidez de respostas ao mercado são motivos para estruturação de parcerias, alianças, fusões e as mais diversas formas de redes empresariais

(BRITTO, 2002). O que é reforçado por Détrie (1999, apud VILLELA, 2006, p. 51)

para quem:

A estrutura em rede é uma forma de organização que permite às empresas responderem de modo eficaz a situações complexas e de grande incerteza. No entanto, as condições de sucesso e de desenvolvimento das redes estão relacionadas a aspectos subjetivos como a motivação e o comportamento dos atores envolvidos. Logo um fator determinante do sucesso é o engajamento voluntário dos atores nas atividades que lhe são designadas, assim como sua forma de integração no grupo. Sem o devido engajamento e participação inexistem uma adaptação aos novos modos de produção necessária ao trabalho sinérgico. Os sistemas de informação e de controle, mais do que em outro tipo de estrutura, devem ser transparentes e fluídos. O controle deve ser analisado pelos resultados (output) obtidos a posteriori. A tentativa de manter um controle tradicional é insuficiente, pois na rede é difícil detalhar os meios para alcançar os resultados.

Britto (2002) considera que a consolidação de estruturas em rede conectando diferentes empresas, por vezes, parte da formação de “alianças estratégicas”, pontuais entre elas. Basicamente, essas alianças compreendem um balanceamento entre princípios de cooperação e competição, que podem assumir formas institucionais distintas. Dentre essas formas, três poderiam ser destacadas: as alianças baseadas integração conjunta; em configuração aditiva; e em configuração complementar.

Morgan (1996) e Tenório (2000, apud VILLELA, 2006) também reforçam essa visão, apontando que esse novo desenho implica, por vezes, na cooperação e competição simultânea e salientam ainda que cooperar e competir ao mesmo tempo requer mudanças nos padrões tradicionais, tanto comportamentais quanto perceptivos, mudanças essas que implicam a alteração de padrões, indicando a passagem do modo de produção fordista para o pós-fordista.

Fordismo, como acabou sendo denominado, foi um modelo de produção em massa idealizado por Henry Ford, fundador da Ford Motor Co., que revolucionou a indústria automobilística na primeira metade do século XX. Ford utilizou, à risca, os princípios de padronização e simplificação de Taylor e desenvolveu outras técnicas avançadas para a época. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas. Ele controlava e era proprietário desde a fábrica de vidros, até a siderúrgica, passando, inclusive, pela plantação de seringueiras, para fabricação dos pneus (VILLELA, 2006).

Ainda segundo esse autor, o fordismo teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra, nas décadas de 1950 e 1960. Entretanto, a rigidez desse modelo de gestão industrial foi, dos anos 1970 em diante, a causa do seu declínio. Na época, a General Motors flexibilizara sua produção (modelos e cores variadas) e seu modelo de gestão (utilização de sistema profissionalizado, baseado em colegiados). Com isso, superou a Ford, chegando a ser a maior montadora de veículos do mundo. Na sequência desses acontecimentos, a Toyota deu início a um processo de produção “enxuto” (hoje identificado como toyotismo), usando diversas pequenas empresas como fornecedoras, o que, gradativamente, substituiu o sistema fordista. Começavam, assim, as redes de suporte e sustentação à produção automotiva.

Para Villela (2006), empresas pós-fordistas são todas aquelas que mantêm, por intermédio de pesquisas e tecnologia de informação, a capacidade de resguardar seus processos de inovação. Dessa maneira, a qualidade supera a quantidade, que era o que predominava anteriormente. O ambiente empresarial pós-industrial passa a ser dependente, para a conclusão de seus projetos, da capacidade de mobilização dos envolvidos, ou seja, da estrutura em rede. As empresas dependem do conhecimento, do entrosamento e da confiança entre seus

parceiros, seja no desenvolvimento, na manutenção de serviços ou na oferta de produtos.

Nesse aspecto, também destaca Villela (2006) que, ao contrário das micro e pequenas empresas, as grandes empresas demonstram maior capacidade para compreender as transformações sócio-tecno-ecômicas, fato que é corroborado por pesquisas do SEBRAE (2004, apud VILLELA, 2006) e de Caldas e Wood Jr. (1999), que apontam como pouco profissional e rudimentar o modo de gestão da maioria das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil.

2.1.3. Redes Organizacionais e Poder Público

Segundo Villela e Pinto (2009), existem lacunas deixadas pelo Estado em diversas dimensões relevantes da vida social, seja por falta de recursos seja por fragilidade da gestão. Tal realidade, embora não seja peculiaridade brasileira, tem seus efeitos mais notados no Brasil em razão do esgarçamento de sua teia social, envolvendo inúmeros setores, formalmente organizados ou não, na busca por soluções para tais dificuldades. Como consequência, propostas envolvendo governança, APLs e, principalmente, redes empresariais, têm sido cada vez mais constantes nas discussões.

Em paralelo, para Fleury e Ouverney (2005), a estruturação em rede é uma solução adequada para administrar políticas e projetos onde os recursos são escassos, os problemas são complexos, existem múltiplos atores envolvidos, interagem agentes públicos e privados, centrais e locais, ou onde há uma crescente demanda por benefícios e por participação cidadã. Logo, processos como a descentralização e o adensamento da sociedade civil convergem para formas inovadoras de gestão compartilhada das políticas públicas, sendo a estrutura de redes bastante adequada.

Os autores também destacam que as propostas de descentralização das políticas públicas adquirem relevância, especialmente nas situações em que o poder local assume o protagonismo da articulação entre organizações governamentais, empresariais e sociais, ampliando a rede de ação pública com a inclusão de novos atores políticos.

As redes políticas dividem-se em duas correntes, segundo Börzel (1997) - a escola de intermediação de interesses e a escola de governança. A primeira analisa as relações entre os grupos de interesse e o Estado, vendo esses grupos de interesses como algo externo ao Estado. Para a segunda corrente, as redes de política são uma forma particular de governança dos sistemas políticos modernos, tomando por base os processos pelos quais as políticas públicas se estruturam.

Para Cole e John (1995, apud FLEURY e OUVÉNEY, 2005), o interesse em adaptar o conceito de redes de políticas ao estudo dos padrões de governança local advém do reconhecimento da multiplicidade dos atores locais, que são dependentes uns dos outros e cuja cooperação pode ajudá-los a enfrentar as pressões externas, reduzir as incertezas e aumentar a eficiência de suas ações políticas.

Jara (2001) complementa salientando que é no interior do tecido social que os gestores públicos devem atuar, agindo como facilitadores e tendo os cidadãos no centro do diálogo, para perceber as relações que afastam e promover as que unem, formando vínculos que os juntem em grupos sociais locais, na qualidade de redes de relacionamentos e em perspectiva de confiança.

2.2. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)

Os primeiros estudos sobre os benefícios da formação de aglomerados produtivos remontam ao final do século XIX, com Alfred Marshall, que definiu o conceito de distrito industrial, derivado a partir de um padrão de organização comum na Inglaterra daquela época, com as firmas se localizando geograficamente em *clusters*, em geral na periferia dos centros produtores (LASTRES et al., 1999). Marshall (1985) também defendia a ideia de que a proximidade geográfica entre empresas de mesmo segmento poderia ser vantajosa para o conjunto.

O interesse pela dimensão local aumentou de modo significativo, especialmente após o surgimento de aglomerados industriais inovadores como os presentes na região denominada Terceira Itália e no Vale do Silício (COCCO et al., 1999).

O nome Terceira Itália adveio da divisão da Itália em regiões de acordo com seu desempenho econômico - o noroeste, mais rico, era denominado primeira Itália (embora passasse por uma difícil crise); o Sul, com pouco progresso, denominado de segunda Itália e; a região central e nordeste, em crescimento a partir de aglomerações de pequenas firmas, denominada terceira Itália (SCHMITZ, 1997).

Continuando com Schmitz (1997), foi a partir dos anos 1970 e 1980 (de maneira mais explícita), que diversas regiões do mundo passaram a apresentar um processo mais intenso de desenvolvimento econômico e social, até porque o modelo de desenvolvimento adotado, predominantemente, era o fordista (e na Itália não era diferente), que entra em colapso a partir dos anos 1970, perde força e possibilita, na sequência, o surgimento de modelos alternativos, com maior flexibilidade econômica

e social. Situação que, segundo Garofoli (1993), significou a passagem de um modelo de desenvolvimento baseado na concentração produtiva territorial para um processo de razoável difusão do desenvolvimento.

Tal processo, fez com que, a partir dessa ocasião, os distritos industriais, que foram denominados *clusters*, fossem estudados com maior profundidade, principalmente no tocante às suas interrelações. Paralelamente, autores como Schmitz (1997), Lastres et al. (1999), Sousa (1992), identificaram esse processo de desenvolvimento como sendo um sistema local de produção, cuja consolidação do modelo está fortemente associada a identidades regionais, ou locais, valorizando as vocações da região, a cultura e a formação profissional, dentre outros aspectos (TORRES, 2000).

Nesse novo formato – aglomerados produtivos, o Estado e as administrações públicas locais passam a ter maior possibilidade de intervenção na implantação das políticas e consecução de metas coletivas, permitindo planificação do desenvolvimento econômico, pois a produtividade em um sistema baseado no território depende, fortemente, da capacidade de cooperação entre os atores (COCCO et al., 1999).

De volta a Schmitz (1997), os distritos industriais do século XX têm como as principais características:

- Proximidade geográfica e especialização setorial;
- Predominância de empresas pequenas e médias;
- Estreita colaboração entre as empresas;
- Competição entre empresas baseada em inovações tecnológica;
- Identidade sociocultural favorecendo a confiança;
- Organização ativa de ajuda mútua;

- Apoio dos governos regionais e municipais.

2.2.1. Distritos Industriais, *Clusters* ou Sistemas Locais de Produção

O desenvolvimento de conceitos como distritos Industriais, *clusters*, Arranjos Produtivos Locais (APL), Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL) ou *Millieu* Inovador, facilitam a compreensão da importância dessas concentrações geográficas produtivas para o crescimento regional.

Porter (2002) define *clusters* como aglomerações industriais localizadas em regiões específicas, que possuem grande poder de inovação (tecnológica ou organizacional). Aponta também que muitos *clusters* incluem órgãos governamentais e outras instituições, que promovem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (PORTER, 1998).

Para Cocco et al. (1999), o distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade e de um conjunto de empresas em um determinado espaço geográfico e temporal.

Para Schmitz (1997), do ponto de vista econômico, distrito industrial e *cluster* são algumas vezes intersubstituíveis. Porém, embora um distrito industrial seja sempre um *cluster*, nem sempre é possível afirmar o inverso. Desde Marshall, todos os pesquisadores que fazem uso do termo 'distrito industrial' pretendem referenciar uma profunda divisão do trabalho desenvolvida entre as firmas e, na maioria das análises contemporâneas, o termo também significa a existência de cooperação. A vantagem de se usar o termo *cluster* é que ele se refere a apenas uma concentração setorial e geográfica de firmas.

No Brasil, a abordagem de maior destaque parte do conceito de APL. Um dos principais estudos nesse sentido foi o realizado pela Rede de Pesquisa

Interdisciplinar - RedeSist, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que os faz desde 1998, em diversos lugares do Brasil. Na visão da RedeSist, o conceito de APL é estreitamente ligado ao conceito de SPIL e assim definido:

Conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. SPILs geralmente incluem empresas - produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc, cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento. (LASTRES e CASSIOLATO, 2005, p.11-12).

O SEBRAE com base no “Termo de Referência para Atuação em APL do sistema SEBRAE”, define os Arranjos Produtivos Locais como: “aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”.

De acordo com o Termo de Referência produzido pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL (2004), a existência de um APL é identificada a partir de um conjunto de variáveis, existentes em diferentes graus de intensidade e com um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam no território em torno de uma atividade produtiva predominante, com formas de cooperação identificáveis e algum sistema de governança.

Para Lastres e Cassiolato (2004), as principais vantagens do foco em APL são:

- Extrapolar a visão baseada na empresa, setor ou cadeia de produção, possibilitando o estabelecimento de uma conexão entre o território e as atividades econômicas;
- Identificar diferentes atores (organizações de P&D, de educação, de treinamento, de financiamento e outras correlatas) que caracterizam um sistema produtivo local;
- Cobrir os espaços de aprendizado nos quais são criados os treinamentos, capacitações e fluem os conhecimentos tácitos.

Em termos de realidade brasileira, a implementação de um modelo de desenvolvimento local deve, segundo Cocco et al. (1999), promover o afastamento das singularidades e a aproximação das características mais abrangentes, como:

- Desenvolvimento de rede de pequenas e médias empresas especializadas por processo produtivo e integradas entre si, potencializando as economias da aglomeração;
- Estreitamento das relações entre a produção e o território. O território passa a ter função de integrador do processo produtivo, devendo possuir disponibilidade de todos os insumos e estruturas necessárias à produção (não apenas infraestrutura física e econômica, mas também estrutura social necessária ao bom desempenho das relações produtivas, como centros de formação de mão-de-obra e instituições de pesquisa);
- Ação empresarial empreendedora que fortaleça a organização de relações horizontais entre atores produtivos, consolidando as redes de cooperação e associação. Esses de caráter mais abrangentes, mas que denotam a

importância tanto do território, quanto dos atores e das estratégias de implementação das ações.

De tais considerações, depreende-se que os APL são redes empresariais conformadas em aglomerações espaciais, com específicas capacidades produtivas e com vínculos (tangíveis ou intangíveis, fracos ou intensos) entre si (LASTRES e CASSIOLATO, 2005). Villela e Pinto (2009) complementam, destacando que os locais nos quais estão concentradas essas redes empresariais normalmente dispõem de pessoas com conhecimento e capacitações fundamentais àquela atividade produtiva em questão, o que favorece o desenvolvimento econômico coletivo.

Também para esses autores, tais arranjos devem respaldar uma governança capaz de conciliar os interesses nem sempre convergentes dos diferentes atores, planejando e executando, conjuntamente, ações cooperadas que possibilitem o desenvolvimento das atividades empresariais e do local. O processo de discussão e diálogo entre grupos tão diversos, como o setor público, o mercado e a sociedade civil, vem sendo apontado como uma solução plausível para as fragilidades da ação do Estado na transformação social. Tal expectativa se baseia, ainda na visão desses autores, na consideração de que as redes empresariais (envolvendo diferentes atores na tentativa de construção de objetivos comuns) podem viabilizar ações e práticas comunitárias transformadoras e dialógicas, com valorização dos recursos locais e superação dos obstáculos causados pelos mercados globalizados.

2.3. DESENVOLVIMENTO LOCAL

Desenvolvimento local, segundo Braceras et al. (2004), é “um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional devem satisfazer

as necessidades das gerações atuais e futuras”. Os autores também destacam a importância do envolvimento dos governos nas ações de infraestrutura, de modo a suportar as mais diversas atividades que venham a ser desenvolvidas. Eles ainda salientam que é importante se destinar um percentual dos recursos gerados pelas atividades, para continuidade e reprodução das ações, incluindo o fomento de outras atividades distintas, mesmo que periféricas, pois podem, em algum momento, se transformar em principais.

De acordo com Jara (2001), as evidências empíricas apontam que a atual distribuição de renda do Brasil se constitui em grave problema, pois dificulta o acesso das camadas mais pobres da população às oportunidades socioeconômicas. Embora existam os que acreditem que as políticas distributivas possibilitem, por si, o desenvolvimento sustentável, os resultados verificados apontam que a justa distribuição de renda (que proporcione igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais), depende de processos socialmente negociados, que se tornam mais factíveis em processos locais de desenvolvimento. É, portanto, uma questão de economia política, e a dinâmica da economia política é, no geral, definida com diálogo entre atores sociais que expressam diversas racionalidades, valores e interesses.

Desenvolvimento local com cidadania, implica que indivíduos, isoladamente ou organizados em grupos da sociedade civil, juntamente com o empresariado e com os poderes públicos locais (executivo e legislativo), decidam sobre o bem-estar da comunidade (SEN, 2000).

Voltando a Jara (2001, p. 100):

A construção de sociedades sustentáveis e do desenvolvimento local depende de sólido empreendimento em capital humano e capital social,

tendo em vista a estruturação de ambientes territoriais inovadores, criativos, democráticos e socialmente articulados. O capital humano corresponde aos recursos humanos em condições de resolver com adequação e eficácia a diversidade de problemas colocados pela sociedade e com capacidade de empreender processos produtivos integradores e equitativos. O capital social estrutura-se na capacidade de auto-organização, com vínculos solidários, colaboração horizontal, canais de participação, instituições e organizações que estimulam a confiança e a reciprocidade nos relacionamentos entre grupos e atores sociais, formando rico tecido social. Isso resulta em cidadãos empoderados, capazes de intervir na escolha, na formulação, na implementação e no controle das diversas políticas governamentais e em atitudes que combinem a defesa e a criação de direitos, com propostas socioeconômicas no contexto de mudanças tecnológicas e mercados competitivos.

Aqui então, faz-se necessário explorar um pouco mais o conceito de capital social, face à sua importância no desenvolvimento deste trabalho, especialmente quando da avaliação do desempenho dos componentes do APL analisado.

2.3.1. Capital Social

O Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (KLIGSBERG, 2000) conceitua capital social como sendo normas e redes que facilitam a ação coletiva e contribuem para o benefício comum. Por outro lado, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2001) considera capital social como sendo as redes, normas, valores e convicções comuns que facilitam a cooperação dentro de (e entre) grupos sociais.

Para Bourdieu (1986), capital social é o conjunto de relações e redes de ajuda mútua que podem ser efetivamente mobilizadas para beneficiar o indivíduo ou seu grupo (classe social ou segmento). Ele é propriedade do indivíduo e de um grupo. É estoque e base de um processo de acumulação que permite, às pessoas mais preparadas e em melhor situação, maiores chances de êxito na competição social. É um tipo de capital que qualifica a posição relativa das pessoas na estrutura de

classe, além do capital econômico. A ideia de capital social remete aos recursos resultantes da participação em redes de relações mais ou menos institucionalizadas. Entretanto, deve-se tê-lo como uma “quase-propriedade” do indivíduo, uma vez que promove, acima de tudo, benefícios de ordem privada e individual.

Já para Coleman (1990, apud PRATES, 2009) o capital social é uma propriedade inerente dos grupos, independentemente da sua posição social, enquanto Fukuyama (2002, apud PRATES, 2009) sustenta a tese de que capital social são as normas ou valores partilhados que promovem cooperação social.

Nesse contexto, segundo Prates (2009), os conceitos não agregam nada diferente daquilo já exposto por outros conceitos disponíveis na literatura sociológica, a exceção do de Coleman, cujo traço mais importante é o de “fechamento” das relações dentro do grupo; ou seja, de coesão interna do grupo (e não o de rede social e sua posição estrutural na sociedade), conceito esse que se distingue dos outros na medida em que faz referência ao fenômeno específico dos recursos que emergem da sociabilidade dentro de um grupo ou comunidade.

Ainda segundo Prates (2009), o conceito de capital social tem sido também utilizado na literatura corrente como solução para todos os problemas de comunidades carentes ou sociedades em processo de desenvolvimento.

De forma ingênua, essa abordagem generalizou-se como orientação geral de instituições multilaterais de fomento de desenvolvimento econômico, assumindo como inquestionável o fato de que a existência de capital social entre os pobres seria um fator que, automaticamente, impulsionaria a comunidade para fora da condição de pobreza (PRATES, 2009, p. 1121).

Contudo, ressaltam Putzel (1970); Portes (1998); Muntaner (2000); Baum (2003), apud SOUZA e GRUNDY, 2004) que se deve ter cautela para que o capital social não seja usado para restringir oportunidades aos não-associados, esconder

ideologias indesejadas, perpetuar o *status quo* de indivíduos ou grupos ou restringir liberdades individuais. Paralelamente, Sachs e Lages (2001) ressaltam que a abordagem do capital social tem forte apelo ideológico, respaldando políticas públicas de intervenção social dirigidas à formação de atitudes e valores condizentes com o modelo ideal de comunidade ativa e cívica. Daí a necessidade de cautela em sua utilização.

Souza e Grundy (2004) também destacam que o investimento em capital social é uma alternativa para o preenchimento da lacuna existente entre a retórica dos discursos e a implementação de ações de promoção social, que exigem a ação dos governos e a participação da sociedade civil e das pessoas beneficiadas.

Novamente recorrendo à Prates (2009), a principal característica do fenômeno designado pelo termo capital social é o “fechamento” das relações sociais, ou seja, a sociabilidade intragrupal.

As relações sociais, segundo Olson (1965) e Granovetter (1973) apud Prates (2009), se manifestam de duas maneiras: “laços fortes” e “laços fracos”. Enquanto os laços fortes dentro de um grupo facilitam a articulação da ação coletiva, os “laços fracos” adequam-se mais ao conceito de redes sociais, às relações intergrupos e são de fundamental importância para que a comunidade tenha alguma eficácia coletiva para conseguir bens públicos. Capital social (laços fortes) e redes sociais (laços fracos): assim, o capital social constitui-se em um recurso estratégico de ação coletiva voltada para a produção de bens coletivos internos, mas não é o ponto crítico na determinação da eficácia coletiva de uma comunidade.

Jara (2001, p. 97) também aponta que o “capital social reside na cultura, calada ou barulhenta, que molda a sociabilidade, rica ou pobre, em vínculos de confiança e reciprocidade”.

Uma vez definido capital social passa-se à sua seara de maior manifestação, os aglomerados ou arranjos produtivos. Importante ainda salientar que outros conceitos, embora distintos, também têm sua exploração necessária ao perfeito entendimento do largo espectro que envolve as especificidades relativas ao desenvolvimento local – especialmente redes e governança (aspectos fortemente interligados entre si e interdependentes).

2.4. GOVERNANÇA

Os estudos relativos à governança são sumarizados no Quadro 1, com alguns autores e suas respectivas contribuições para com o tema.

Quadro 1: Governança: autores e abordagens

Período	Autor	Abordagem do estudo
1979	Williamson	Identifica estruturas intermediárias de coordenação. Tanto o mecanismo de preço quanto as hierarquias são pautados por interações mais constantes entre os atores, proporcionando maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre firmas.
1986	Hollingsworth e Lindberg	Processos de governança ligados ao associativismo e a hierarquia na economia norte-americana.
1991	Storper e Harrison	Apontam a existência de estruturas intermediárias de coordenação e apresentam uma taxonomia de cadeias produtivas (sistemas de produção).
1992	Lundvall	Analisa a coordenação com foco no processo de aprendizado em redes de inovação.
1995	Markusen	Define a morfologia das redes e o sistema centro-radial (<i>hub-and-spoke</i>) no qual o processo produtivo se estrutura a partir de uma empresa coordenadora.
1996	Chesnais	Analisa o processo das grandes empresas internacionalizadas, especializadas em uma determinada função estratégica, passando, por essa razão, a coordenar a rede de fornecedores e distribuidores.
	Williamson	Estabelece um conceito de governança baseado na estrutura interempresarial.
1998	Jessop	Estuda falhas nos processos de governança centralizados e apresenta um modelo “ <i>heterarchy</i> ” de governança, com base nas redes interpessoais que se auto-organizam em agências.
2000	Humphrey e Schmitz	Definem três tipos de governança: hierarquia, mercado e “quase-hierarquia”.
	Fleury e Fleury	Estudam cadeias de produção no Brasil e apontam estruturas de poder ou governança nas quais uma ou mais empresas coordenam e controlam as atividades econômicas.
	Alvarez, Silva Filho e Proença	Propõem um modelo de governança para redes simétricas a partir da definição de estratégia coletiva, serviços e recursos.

Período	Autor	Abordagem do estudo
2002	Suzigan, Garcia e Furtado	Estudo nas MPME – <i>clusters</i> de indústrias no Estado de São Paulo, apontando os aspectos que influenciam na governança.
2003	Lombardi	Analisa o processo de coordenação a partir do fluxo de informações sobre a demanda. Os produtores locais recebem informações parametrizadas e se complementam para atender às necessidades da(s) “firma(s)-chave”.
	Cornforth	Analisa a governança em organizações sem fins lucrativos e identifica o conceito de governança a partir de seis diferentes vertentes: a teoria da agência, a teoria da parceria (<i>the stewardship theory</i>), a teoria da dependência de recursos, a perspectiva democrática, a teoria dos parceiros (<i>stakeholders</i>) e a teoria da hegemonia gerencial.
2005	Fialho	Sugere metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacional.
	Goedert	Sugere metodologias para governança baseadas em Agências de Desenvolvimento Regional em Santa Catarina.
	Paim	Sugere também metodologias para governança baseadas em Agências de Desenvolvimento Regional na região do ABC paulista.
	SEBRAE	Considera a governança como um processo contínuo capaz de acomodar interesses conflitantes e executar ações cooperativas, envolvendo os mais diversos atores (indivíduos, instituições públicas e privadas).
2006	Pitelis, Sugden e Wilson	Sugerem modelo para estudos de <i>clusters</i> , governança e desenvolvimento local, analisando a governança no processo de elaboração e de tomada de decisão nesses <i>clusters</i> .
	Le Galès	Interpreta governança como um processo de coordenação dos diversos atores, para se atingir objetivos discutidos e definidos pelo grupo.

FONTE: Elaboração própria.

No contexto, é oportuno destacar os aspectos relativos à interpretação de Cornforth (2003), que parte de análises mais focadas nos aspectos da governança como sistema de gestão corporativa, a partir de distintas perspectivas teóricas, que são:

- Teoria da Agência (acionistas e administradores têm interesses distintos): a governança é um conjunto de práticas pelas quais o conselho administrativo garante o controle dos atos dos gestores, face aos interesses dos acionistas - *accountability* (transparência nas prestações de conta).
- Teoria do *Stewardship* (acionistas e administradores têm interesses que se harmonizam, são parceiros): a governança tem caráter estratégico, com ênfase em ações de otimização do desempenho organizacional.

- Teoria da Dependência de Recursos (a sobrevivência do negócio depende fortemente do ambiente externo): a governança se transforma em um conjunto de práticas de aprimoramento das relações externas, buscando assegurar os recursos (materiais, informações, processos, etc.) necessários à sobrevivência da organização.
- Perspectiva Democrática (cooperativas de trabalho, associações, conselhos de classe, etc.), com eleições diretas, paridade de votos, separação entre os eleitos para as funções legislativas e executivas: a governança se manifesta por práticas que representam os interesses dos grupos que constituem a organização ou aqueles que ela se dispuser a atender. O conselho de administração é a instância máxima de representação dos diversos interesses, seu papel é definir possibilidades e políticas de ação.
- Teoria dos *Stakeholders* (as organizações atendem aos interesses dos vários grupos ligados a ela e não apenas aos dos acionistas ou administradores): a governança envolve diversas práticas para que a organização atenda aos diferentes interesses de seus públicos. O conselho administrativo deve ser composto por representantes dos diversos grupos envolvidos.
- Teoria da Hegemonia Gerencial (embora legalmente os acionistas sejam os proprietários da organização, são os administradores que a controlam): o conselho administrativo é meramente simbólico.

Já Humphrey e Schmitz (2000), em uma análise comparativa (Quadro 2), identificam três abordagens distintas para governança: a) hierárquica ou de integração vertical, com uma estrutura formal e forte assimetria entre os atores; b) de mercado, com relações transacionais e incidentais; e c) de relações colaborativas e

cooperativas entre os atores e instituições, baseada nos efeitos da localização e nas eficiências coletivas.

Ainda segundo esses autores, na lacuna entre a governança de mercado e a hierárquica, encontra-se uma estrutura da rede denominada “quase-hierarquia”, dependente da estrutura organizacional interempresarial, mas com maior flexibilidade e participação dos atores nas decisões das ações conjuntas.

Quadro 2: Tipos de governança

Autor	Período	Tipo de Governança
Williamson	1979	Mercado – Redes – Integração Vertical
Jessop	1998	Anarquia – Auto-organização – Hierarquia
Humphrey e Schmitz	2000	Relações de Mercado – Rede Quase-Hierarquia – Hierarquia

FONTE: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000).

Para Schmitz (1999), as empresas produtoras, buscando a eficiência em suas respectivas redes, desenvolvem ações conjuntas com seus fornecedores e terceiros. Essas ações podem ser motivadas por uma grande empresa local ou advir de iniciativas coletivas envolvendo diversos agentes e organizações locais. O Quadro 3 representa as formas de ações conjuntas.

Quadro 3: Cooperação em redes

Cooperação	Bilaterais	Multilaterais
Vertical	Relações usuário-produtor.	Alianças ao longo da cadeia produtiva.
Horizontal	Compartilhamento de recursos e informações.	Associações de produtores.

FONTE: Schmitz (1999).

Markusen (1995), estudando as relações de redes entre empresas de diversos portes, observou a existência de um processo que identificou como “centro-radial” (*hub-and-spoke*). Nesse processo, uma grande empresa coordena as

atividades de vários produtores, estabelecendo as estratégias e exigências e se apropriando de uma porção maior dos benefícios da cooperação. Paralelamente, a empresa líder atua como propulsora do desenvolvimento de capacitações em toda a rede.

Garcia, Mota e Amado Neto (2004) destacam que se não forem estabelecidos mecanismos de governança que estimulem a cooperação, pela busca de objetivos coletivos e compartilhamento de ações conjuntas, parte dos benefícios da aglomeração serão perdidas.

De acordo Rodrigues e Malo (2006), os estudos sobre governança ainda são pouco densos e podem ser classificados em dois grupos: Um, cujo termo aparece como sinônimo de práticas de controle, e nos quais se dá ênfase à análise de papéis que cabem ao Conselho de Administração, diretores, além outros envolvidos no processo decisório (HOULE, 1989; JENSEN e MECKLING, 1976; MALENFANT, 1999; MIDDLETON, 1987; SILVEIRA, BARROS e FAMÁ, 2003); e outro, cuja interpretação é classificada pelas autoras como sendo de visão mais ampliada, que não rejeitam a noção de controle e dão maior atenção à governança como forma do exercício do poder. Nesse segundo grupo, cujas noções embasam a presente dissertação, a governança é tida como poder partilhado ou ação coletiva controlada, particularmente adequada para organizações de natureza cooperativa, democrática ou associativa. O termo passa a ser uma categoria analítica, associada a conceitos como parceria, participação, parceria, aprendizagem coletiva, práticas de “bom governo” e regulação, tal como nas ações de desenvolvimento local e regional. Criar estruturas de governança implica na definição de uma dinâmica de incentivo à participação e engajamento dos atores sociais no processo decisório estratégico, e descentralizado (GUIMARÃES; MARTIN, 2001).

Para Williamson (1996, apud CASAROTO FILHO, 2004), governança é o processo pelo qual o trabalho interempresarial é organizado, juntamente com suas formas de coordenação. Já Jessop (1998, apud CASAROTO FILHO, 2004) a define, de maneira mais difusa, como sendo “qualquer modo de coordenação de atividades interdependentes”, enquanto Suzigan (2003) a define como a capacidade de coordenação ou comando que alguns agentes exercem sobre as interrelações produtivas, comerciais, tecnológicas ou outras, influenciando de maneira decisiva no desenvolvimento do sistema de produção local.

De acordo com Le Galès (2006, apud VILLELA e PINTO, 2009), governança é o processo de coordenação de atores, grupos sociais, instituições ou redes empresariais, para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente. Tal definição se adequa a um contexto de descentralização: uma tentativa de exercício da corresponsabilidade na gestão de um grupo social, capaz de representar interesses coletivos em um território.

Para o SEBRAE, governança em APL é entendida como:

A totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições.

Para fins deste trabalho será adotada a definição de governança de Le Galès (2006, apud VILLELA e PINTO, 2009) ampliada pela do SEBRAE, com o foco no aspecto contínuo do processo e na necessidade de acomodação de interesses conflitantes. Assim, a definição para governança neste trabalho é: processo contínuo de coordenação de atores, grupos sociais, instituições ou redes empresariais, que

compatibiliza interesses conflitantes e diferentes na formulação de estratégias, decisões e realização de ações cooperativas, para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente.

Com o intuito de ampliar o conhecimento acerca da governança, vale identificar também governança participativa. Fung (2004) a interpreta como sendo um processo democrático e aberto de deliberação pública, no qual as esferas públicas aperfeiçoadas (fóruns, conselhos, representações e outras esferas de governança) criam oportunidades para que os que serão submetidos a uma política possam criticá-la, considerar suas razões e modificá-la.

2.4.1. Governança em Redes

Sugden e Wilson (2002) consideram que o conceito de governança deve ser destacado nas análises e discussões sobre redes, especialmente, nos APL, pois estrutura a estratégia de competição adotada pelos territórios, o que acaba sendo refletido no desenvolvimento econômico. Paralelamente, Markusen (1995); Sugden, Wei e Wilson (2006); e Suzigan, Garcia e Furtado (2002) consideram que a análise dos diferentes tipos de governança permite identificação e entendimento dos padrões de coordenação entre os atores, sua influência na rede e os possíveis impactos no desenvolvimento territorial.

Segundo Castilhos (2002), a formação de Sistemas Produtivos Locais (SPL) pressupõe uma coordenação racional dos processos e das atividades desenvolvidas, com sinergia entre a cadeia produtiva, centros de pesquisa, universidades, consultorias, centros de formação de mão de obra, financiadoras e órgãos públicos. Destaca ainda que a interação entre empresas e instituições é reflexo da necessidade de competir em um ambiente globalizado, que requer setores produtivos estruturados adequadamente.

Garcia et al. (2004) consideram que a análise da estrutura de governança da cadeia produtiva dos sistemas locais é necessária porque as relações entre firmas não são simétricas. Raramente se verificam relações de iguais. Da mesma maneira, os benefícios da concentração geográfica são apropriados de forma distinta e desigual entre os produtores locais, ou mesmo por agentes externos, mas que participam da cadeia produtiva, como compradores externos à região.

Também é importante destacar alguns aspectos relativos à governança das cadeias produtivas globais, por sua forte presença nos mais diversos sistemas e arranjos produtivos locais, embora não seja o caso do presente trabalho.

Segundo Sturgeon (2002) e Furtado (2003), o processo de “desverticalização” das grandes companhias levou ao surgimento de uma nova configuração da produção industrial, permitindo a descentralização das operações, com a manutenção, paralela, das funções corporativas superiores. Isso, por sua vez, promoveu a apropriação, pelas companhias, de montantes mais significativos do valor gerado nos processos de produção e comercialização de mercadorias. Concomitantemente, a posse desses “ativos-chave” possibilita que as empresas desempenhem papel de gestoras da cadeia de suprimentos.

A análise dessas novas formas de organização da cadeia produtiva global, encontra respaldo conceitual nos estudos das cadeias produtivas globais, de Gereffi (1999, apud Garcia et al. 2004), que identifica a governança global da cadeia. Referencial que, de acordo com Garcia et al. (2004), permite a caracterização da estrutura global das cadeias produtivas de indústrias e possibilita melhor compreensão da evolução competitiva das empresas locais, a partir dos eventuais incentivos ou restrições impostos pelos gestores das cadeias globais.

Nesse tipo de cadeia, os “ativos-chave”, conforme Garcia et al. (2004), são basicamente comerciais, estando a capacidade de controle associada ao fato de a empresa ser detentora de uma marca forte e estabelecida no mercado ou ser possuidora de canais de comercialização e distribuição dos produtos. A tais aspectos ainda podem ser associadas, dependendo do caso, habilidades nas áreas de planejamento, *design*, desenvolvimento de produtos e gerenciamento da rede, comumente dispersa geograficamente.

Já Lombardi (2003) manifesta uma postura diferente para a questão das interações entre os produtores locais e os mercados distantes. Para esse autor, a ligação entre as capacitações de um sistema de produção local e a demanda em locais afastados pode se dar por intermédio de atores outros e não necessariamente por uma grande empresa – situação que ele denomina *final firms*. Esses atores seriam os responsáveis pela busca de informações relativas à demanda e as repassariam aos produtores locais. Todavia, o repasse dessas informações sofreria uma filtragem e, apenas informações de caráter tecnoproductivo seriam transmitidas, possibilitando assim o controle do sistema produtivo local.

2.4.2. Processo de Governança

As redes são compostas por entidades (empresas, pessoas ou organizações) independentes; cada um desses nós possui objetivos e estratégias próprias, legitimamente estabelecidos. No âmbito de uma rede, a definição de um direcionamento comum depende do estabelecimento de uma estratégia coletiva para os atores (ALVAREZ, SILVA FILHO e PROENÇA, 2000). Ainda segundo esses autores, a definição dessa estratégia coletiva deve prever um processo de negociação entre as entidades componentes da rede, para identificar os objetivos comuns ou complementares. Desse modo, a construção de um modelo de

governança, em especial para redes horizontais, envolve interações e negociações, não podendo se desenvolver numa lógica *top-down*, como nos casos das redes verticais.

Também de acordo com Alvarez et al. (2000), a participação na rede depende da aquiescência dos atores (“nós”) que a integram e envolvem considerações sobre as vantagens que poderão obter em relação ao que terão que ceder, bem como os riscos disso. A participação em um nó da rede implica a tomada conjunta de decisões; portanto, o processo de governança deve: a) considerar que as decisões relacionadas ao uso dos recursos sejam negociadas e definidas por acordo entre os participantes; e b) prever formas de atração dos participantes que evidenciem os benefícios obtidos por cada um.

Para Williamson (1996, apud CASAROTO FILHO, 2004), como já mencionado, a governança compreende tanto a forma como o trabalho é organizado quanto sua coordenação. Assim uma ação de governança deve compreender as seguintes decisões:

- Estratégia coletiva da rede;
- Configuração da rede – quais nós integram a rede;
- Definição dos papéis dos nós;
- Alocação dos recursos aos nós;
- Utilização dos recursos situados em cada nó;
- Escolha dos caminhos de fluxo (*links*) entre os nós e suas configurações;
- Controle dos fluxos entre os nós; e
- Coordenação do trabalho entre os nós.

Para Suzigan (2003), as estruturas de governança nem sempre podem ser criadas ou impostas. Portanto, a sua forma e existência dependem de um conjunto de fatores, como indicado no Quadro 4.

Quadro 4: Fatores que influenciam a estrutura de governança

Fator	Considerações
Quantidade e tamanho das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Predomínio de micro e pequenas empresas; • Grandes empresas dominantes.
Natureza do produto ou atividade econômica e respectiva tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de divisão do trabalho; • Formação de rede de fornecedores especializados ou cadeia produtiva; • Cooperação em atividades estratégicas.
Forma de organização da produção.	<ul style="list-style-type: none"> • Integração vertical; • Subcontratação ou terceirização; • Redes de produção com fornecedores especializados; • Grupos de empresas comandadas por empresa líder; • Pequenas empresas autônomas.
Formas de inserção nos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas diretas e redes próprias; • Subordinação às cadeias globais de suprimento ou aos grandes varejistas nacionais e internacionais.
Domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica e comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas; • Canais de distribuição; • Produção; • Finanças.
Instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Densidade; • Grau de desenvolvimento; • Interação com o setor produtivo.
Contexto social, cultural e político.	Condiciona a existência: <ul style="list-style-type: none"> • Solidariedade; • Coesão social; • Confiança; • Lideranças locais.

FONTE: Adaptado de Suzigan (2003).

Duhan et al. (2001) também promovem comparação entre cadeias produtivas e tecnológicas para identificar as diferentes estruturas de governança das redes, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Comparação de redes de base produtiva e tecnológica

Característica da Cadeia de Valor	Característica da Empresa de Base Tecnológica
Maior orientação para a produção de bens do que de serviços.	Serviços intangíveis baseados em conhecimento.
Predominância implícita das atividades primárias em relação às atividades de suporte.	Atividades de suporte têm maior importância, agregando valor por intermédio da criatividade.
“Unidirecionalidade”: segue o fluxo físico dos materiais.	<i>Feedback</i> contínuo de informações, desenvolvimento de ferramentas e uso de experiências.
Reflete prioridades de investimentos de recursos financeiros em plantas e equipamentos.	Recursos humanos tem mais importância do que o capital.

FONTE: Adaptado de Duhan et al. (2001).

3. METODOLOGIA

Os capítulos antecedentes propiciaram um levantamento teórico dos principais conceitos que serviram de alicerce para a pesquisa realizada, em conformidade com a compreensão de Lakatos e Marconi (2010), para as quais uma pesquisa fundamentada na teoria tem maior probabilidade de oferecer contribuição importante ao conhecimento científico.

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada foi qualitativa, opção embasada nos argumentos de Creswell (2007), para quem tal escolha se justifica em virtude dos seguintes aspectos: a) A natureza da questão pesquisada (como ocorre a governança?); b) a pouca facilidade na identificação de variáveis, que são também diversas; c) a necessidade de se apresentar uma visão detalhada do que será analisado; e d) por estudar indivíduos em seu contexto natural.

De acordo com Bryman (1989, apud ORSSATO, 2002), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela observação dos fatos pelo pesquisador sob a ótica interna do acontecimento; busca pela compreensão do envolvido em determinada situação; pela ênfase nos processos ocorridos; e pela utilização de mais de uma fonte de dados. Destaca-se, concomitantemente, o posicionamento de Patton (1990), ao salientar que os estudos qualitativos partem do princípio de que a compreensão do significado de um dado comportamento ou evento somente é possível em decorrência das interrelações originadas no contexto analisado. Dessa forma, o pesquisador deve partir de observações mais amplas sobre o evento, possibilitando o surgimento de elementos de interesse durante a coleta e a análise de dados. Argumentos também reforçados por Marshall e Rossman (2006), para as quais, em estudos qualitativos, a flexibilidade é necessária, pois permite a abertura de lacunas

para a incorporação de fatos inesperados, bem como a possibilita a exploração de novos caminhos de pesquisa, por tal, as questões devem ser ao mesmo tempo gerais, para permitir a exploração da realidade, e focalizadas, para delimitar o estudo.

A abordagem qualitativa, segundo Miles e Huberman (1994, apud CÂNDIDO, 2001) além de oferecer descrições ricas sobre a realidade específica, auxilia o pesquisador na superação das concepções iniciais e na revisão, ou mesmo produção, de teorias adotadas anteriormente, possibilitando embasamento para descrições e explicações, também ricas, dos diversos conceitos.

3.2. FINALIDADE DA PESQUISA

A pesquisa, por sua natureza, foi descritiva, na medida em que o pesquisador procurou demonstrar a realidade como ela se mostrou, sem se preocupar com a adequação a quaisquer linhas ou condutas e sem pretender modificá-la. Isso implicou o estudo dos fenômenos do mundo físico e humano sem manipulação pelo pesquisador, como defendem Lakatos e Marconi (2010).

Triviños (2009) destaca ainda que a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aprofundar o estudo nos limites de uma realidade específica, buscando maior conhecimento para projetar uma pesquisa descritiva.

3.3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso descritivo, de acordo com a classificação estabelecida por Merriam (1988), tendo uma abordagem qualitativa - uma série de técnicas interpretativas que buscam descrever, interpretar, traduzir, e de alguma maneira, chegar a um consenso com o significado de certos

fenômenos que ocorrem de forma, relativamente, natural no mundo social (Van MAANEN, 1983, apud SMITH; THORPE; LOWE, 1999).

O principal objetivo do estudo de caso proposto, que teve corte transversal (uma vez que cada entrevistado foi investigado uma única vez), foi a consolidação e verificação do impacto das ações do APL e de sua governança no desenvolvimento local de Paraty.

Stake (2007) aponta que a escolha adequada do caso é fundamental para que se tenha compreensão do fenômeno, a partir da aprendizagem desencadeada com a evolução do estudo. Argumenta também que a demasiada insistência na criação de teorias ou generalizações tende a desviar a atenção do pesquisador de aspectos importantes do fenômeno observado.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma “inquisição empírica” que investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto de realidade, no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas. É um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. Ainda de acordo com Yin (2005), o desenvolvimento do estudo de caso requer o estabelecimento de protocolo (regras e passos para a pesquisa), responsável pela formulação dos procedimentos do estudo de caso.

3.4. UNIDADE DE ANÁLISE

O presente estudo foi feito no arranjo produtivo turístico local de Paraty – RJ, com realização de entrevistas semiestruturadas, no primeiro semestre de 2011.

3.5. SELEÇÃO DE SUJEITOS

Com o intuito de se obter a melhor qualidade possível nas informações foram entrevistadas sete pessoas (entrevistas semiestruturadas) com envolvimento direto e

com participação destacada no APL de Paraty que, em razão da estrutura atual vigente, foram:

1. Subsecretária de Turismo de Paraty;
2. Coordenadora do SEBRAE em Paraty;
3. Representante do segmento de restaurantes;
4. Representante do segmento de hotéis e pousadas;
5. Representante do segmento de lojas de artesanato;
6. Diretor executivo do *Convention Visitors Bureau* de Paraty (entidade que congrega a maior parte do *trade* turístico do município);
7. Proprietário e gerente executivo do *site* Janelas de Paraty.

3.6. COLETA DE DADOS

A primeira fase contemplou a fundamentação teórica, com seleção, leitura e análise de textos relevantes, seguida de registro escrito, com vistas ao estabelecimento do padrão descritivo e facilitação do desenvolvimento das etapas subsequentes.

A segunda envolveu a definição dos procedimentos e técnicas para a coleta dos dados, quando foram identificadas as principais fontes; estruturados os principais instrumentos utilizados; confirmados os instrumentos e, definidos os aspectos operacionais da coleta.

Na terceira fase foram realizados os pré-testes das entrevistas, com a coleta de novos documentos, sob a observação direta do pesquisador, que participou de reuniões com os membros do APL, nos moldes do que Gil (1998) identifica como observação simples ou não-participante – com o observador mantendo-se distante, alheio ao seu objeto de estudo, observando de maneira espontânea os fatos, tal como um espectador.

A quarta fase envolveu a realização das entrevistas organizadas em um roteiro semiestruturado, de modo que os tópicos não assumissem a forma de questões estruturadas, sem restrição ao eventual aprofundamento advindo de questões que surgissem no transcorrer das conversas. As entrevistas foram individuais e todas foram gravadas.

3.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação diz respeito aos entrevistados que podem ter assumido uma postura de preservação e enaltecimento daquele segmento ao qual estão ligados, fazendo exposições que evidenciaram aspectos positivos dos setores e de si mesmos. Situação corriqueira, visto que as pessoas, comumente, tendem a associar suas imagens e a imagem da instituição da qual fazem parte a situações de sucesso e competência.

Ainda com relação aos entrevistados, os tempos de envolvimento com o APL eram diferentes, portanto nem todos experimentaram toda a evolução do processo de estruturação, o que pode ter interferido no seu nível de comprometimento com o APL e, conseqüentemente, nas informações prestadas.

No que tange à seleção de sujeitos (item 3.5), a não extensão das entrevistas aos fornecedores, entidades financiadoras e prestadores serviços das entidades componentes do APL, também pode ter implicado em alguma limitação. Do mesmo modo, quando da realização das entrevistas, a acessibilidade, a disponibilidade e, mesmo, o interesse dos entrevistados também podem ter sido fatores limitadores.

A despeito dessas ponderações, os resultados da pesquisa, embora não sejam estatisticamente generalizáveis, podem servir de norteadores e como *insight* a serem estendidos a outras situações que envolvam, principalmente, aspectos

característicos de governança, seja em organizações seja em outros contextos, reiterando o comentando no Capítulo 1, Introdução.

3.8. TRATAMENTO DE DADOS

Como um passo subsequente (quinta fase), foi feita a análise e interpretação dos dados. Inicialmente, com o registro do caso, seguido pela definição do padrão descritivo e pela análise de conteúdo e agregações nas entrevistas semiestruturadas.

Como a obtenção dos dados se deu com a utilização de diversos métodos e dados, foi possível tanto a sua triangulação (uso de métodos múltiplos para estudar o mesmo problema - coleta de dados a partir de entrevistas individuais, análise de documentos e observação não-participante).

Quadro 6: Características da pesquisa realizada

Caracterização da Pesquisa	Descrição
Com relação aos objetivos.	Pesquisa exploratória e descritiva.
Com relação à natureza dos dados.	Pesquisa qualitativa.
Com relação às fontes de dados.	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental e pesquisa de campo.
Com relação ao tempo.	Estudo transversal.
Estratégia de pesquisa.	Estudo de caso único.
Unidade de análise.	APL turístico de Paraty – RJ.
Entrevistados.	Participantes do APL e moradores locais (7).
Técnicas de coleta dos dados.	Análise de documentos; entrevistas individuais semiestruturadas; observação direta.
Análise e interpretação dos dados	Análise do conteúdo por categorias.

Fonte: Elaboração própria.

4. RESULTADOS E SUA ANÁLISE

A partir da transcrição das entrevistas e da identificação dos comentários mais relevantes de cada entrevistado, foram identificados oito temas principais:

- Surgimento e existência do APL;
- Situação atual do APL;
- Participação dos atores;
- Dificuldades percebidas nas relações entre os atores;
- Sugestões de melhoria;
- Governança;
- Desenvolvimento local;
- Causalidade ou acaso?

4.1. SURGIMENTO E EXISTÊNCIA DO APL

O fato de Paraty ter ficado esquecida pelos maiores contingentes de turistas, durante muitos anos, acabou por manter bem preservado, o lugar e a arquitetura local. Isso, combinado à sua localização geográfica (na metade do caminho entre São Paulo e Rio de Janeiro, encostada na rodovia Rio-Santos, conhecida por sua beleza e oferta de boas hospedagens), possibilitou, após sua redescoberta, a exploração de um lugar muitíssimo interessante (em termos de potencial turístico), em uma rota que já contava com um bom fluxo de turistas. A isso se somaram ainda as características locais, como as inúmeras praias, muitas ilhas pouco exploradas e o conjunto arquitetônico do século XVIII, capazes de atrair diversos perfis de turistas.

Todavia, apenas essas características, isoladamente ou em conjunto, embora favoreçam, não podem ser tidas como suficientes para assegurar o sucesso da atividade. O que pode ser identificado como consubstanciador do APL (que tomou

corpo ao final dos anos 1990), foi o interesse em transformar aquela região em polo turístico, por parte de pessoas em posições que as permitiam interferir na evolução do município, principalmente ocupantes de cargos diretivos do governo municipal. Participação essa, e envolvimento, que foram decisivos.

A busca e o estabelecimento de parcerias entre o governo municipal e a iniciativa privada (em meados da década de 1990); a percepção do potencial de retorno da exploração comercial das comemorações religiosas e das aptidões locais; a instalação, em Paraty, de um conjunto de agentes (internamente chamado de *trade*) voltados à exploração consciente da atividade turística; e a visão partilhada entre o poder público local e esse *trade* para que se tivesse a atividade turística como foco; foram fundamentais para que o APL se firmasse, como salientado pelo primeiro entrevistado:

Depois, eu comecei a fazer parcerias com a iniciativa privada - Coca-Cola, Souza Cruz, Velho Barreiro, Rede Globo...

Hoje a prefeitura tem um royalty, mas na época não tinha! Meu orçamento era duzentos e poucos mil reais, para o ano todo e a gente não tinha a FLIP (Festa Literária Internacional de Paraty), não tinha esses eventos como a Festa do Divino, o Festival da Pinga, a Festa de Nossa Senhora dos Remédios, a Festa de Santa Rita, a Festa de São Benedito (essas festas do entorno da cidade), que são particulares, que aparecem, que recebem aporte da prefeitura, mas cuja responsabilidade pela organização é da iniciativa privada.

Esse ponto é reforçado pelo Entrevistado 2, ao afirmar: “O *trade* de Paraty é profissionalizado, eles encaram o turismo como negócio mesmo, do qual eles, e o próprio município, dependem”.

4.2. SITUAÇÃO ATUAL DO APL

Dois foram os aspectos observados mais marcantes: a grande facilidade de relacionamento entre o governo local e o *trade*; e a menor participação do governo municipal nas ações típicas do turismo nos últimos seis anos.

A facilidade de relacionamento observada entre governo e *trade* (relação que se mostrou em um estágio bastante maduro), embora sem a identificação da existência formal de alguma instância de governança participativa - o que será mais bem discutido à frente - foi atestada por afirmações como:

Então, quando eu vejo todos chegando para conversar, diferente de antes, quando cada um chegava só dizendo o que ia fazer, só o eu, eu, eu... Eu vou fazer isso; o outro dizia: eu vou fazer aquilo e era só assim. Vejo, então, que o que evoluiu foi termos chegado - ou estarmos chegando - a um momento de maturidade. Estamos começando a entender as possibilidades de crescimento coletivo e a dependência uns dos outros (ENTREVISTADO 3).

Então, eu acho que, hoje, existe participação, existe um entrosamento muito grande, existe um querer melhorar muito grande. Existe participação de todos - hotéis, pousadas, receptivo, serviços, restaurantes. E se alguma coisa não vai bem, se está acontecendo algum problema, em um determinado lugar, a gente vai lá e tenta solucionar.

Porque não adianta um ficar brigando com outro, ficar jogando contra, porque quando a cidade lota, como na Semana Santa, todo mundo precisa de todo mundo! Quando está vazia, também (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado 7 reitera esse ponto, ao afirmar: “Sobre as relações em si, não vejo dificuldades... Tudo acaba andando sem *stress*. No geral, o pessoal é bem ‘convivível’ (sic)”.

Por outro lado, a menor participação governamental nas ações típicas do turismo nos últimos seis anos foi também alvo de um comentário comum nas diversas conversas e contatos estabelecidos durante o trabalho de campo. Isso foi reforçado pelos posicionamentos do Entrevistado 6, ao considerar que “o que evoluiu nesse nosso cenário foi a menor participação do governo nas ações do *trade*”; e do Entrevistado 7, para quem aconteceu um “menor envolvimento da Prefeitura nos eventos da cidade, depois que passou a receber os *royalties*”, o que passou a ocorrer a partir de 2004.

Vale salientar que, embora se trate de um comentário corrente na cidade quando o assunto envolve o turismo, esse menor envolvimento da prefeitura não foi identificado como sinônimo de menor atenção ao setor.

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à identificação, por diversos atores do APL, da alteração no perfil do turista que passou a frequentar Paraty. Nos últimos anos, segundo eles, houve mudança para pior no perfil desses turistas.

Nos últimos anos temos notado que o perfil mudou. Acho que teve um empobrecimento da classe A e B, quer dizer da “A” não, né?! Essa nunca perde! Mas da “B”, sim! Essas pessoas passaram a vir menos a Paraty e outras da “C” andaram aparecendo, mas esse não é o nosso público. Não é o público que interessa a Paraty. [...] Aí chega aqui e não come nada, no máximo vai ao passeio mais barato de barco; come na lanchonete de fora do centro histórico; não compra nada nas lojas; só umas cervejas ou cachaças! Faz xixi na rua e ainda sai falando mal da cidade (ENTREVISTADO 4)!

Agora, continua tendo turista sim, e vai continuar, mas aquele que vinha aqui, se vestindo bem, com toda a família bonita – igual propaganda! Aquelas fotos produzidas, família toda junta, pessoas bonitas, com dinheiro... Que era o perfil do turista que vinha aqui para Paraty. Hoje diminuiu bem! Esses turistas atualmente aparecem quase que só na FLIP e nos eventos da culinária... O resto? Só aquele turista típico do período de carnaval, que ninguém quer, ninguém gosta! Aguenta, mas não gosta (ENTREVISTADO 6).

O pessoal que tem vindo a Paraty está menos selecionado, tem menos educação, menos traquejo... Salvo na FLIP, nos eventos de culinária, na Mostra de Teatro e no Festival do Jazz, que é super-recente, esse ano será o terceiro. Nesses, as pessoas são melhores. São aquelas que queremos por aqui. E não se trata de elitismo, não é isso! Não falo apenas do que é consumido, falo da educação, do tipo de conversa, do linguajar... Do não fazer xixi nas ruas, do respeito às outras pessoas... [...] o pessoal que tem vindo no Carnaval é péssimo! É o “durista”! Não compra nada; se hospeda fora do centro histórico; mas não sai daqui o dia inteiro. Faz as ruas de banheiro. Só sabe falar palavrão. Desconhece as palavras ‘por favor’ e ‘obrigado’. Acha que isso aqui é descartável, não é para ser preservado (ENTREVISTADO 7).

4.3. PARTICIPAÇÃO DOS ATORES

Sobre a questão relativa à participação dos atores do APL, todos os entrevistados foram unânimes e categóricos ao afirmar a existência de espaço para a participação de todos. Todavia, um deles, o Entrevistado 5, ressaltou que não via

“os atores se importando em participar” uma vez que “cada segmento já está muito certinho, está acertado com o seu negócio”. Essa interpretação chega a ser compreensível, uma vez que o APL se encontra em um estágio bastante evoluído de participação, não demandando um envolvimento tão amiúde quanto em seu início. Entretanto, também não se pode desconsiderar que, sempre que os atores julgam necessário, se fazem presentes e se manifestam. Essa característica pode ser confirmada durante os diversos contatos e conversas (isoladas ou em grupos) com todos os segmentos envolvidos, bem como quando do acompanhamento das reuniões e ficam reforçadas pelos comentários a seguir.

Você quer saber se o pessoal das pousadas, dos restaurantes, dos serviços, participa das discussões? Claro! A liberdade existe. Todos podem participar e falar o que quiserem. Todos podem falar mesmo, seja de restaurante, de pousada, de lojas ou até taxista, ou guia. Todos podem participar e falar qualquer coisa. São ouvidos (ENTREVISTADO 2).

Sim, sim! Tem espaço para todos! Todos podem participar! A participação é, inclusive, incentivada e bem-vinda. Hotéis, pousadas, agências de turismo receptivo, taxistas, pequenos proprietários das lojinhas... Tem espaço para todos os atores da cadeia produtiva do turismo. Todas essas pessoas têm espaço e o usam quando precisam (ENTREVISTADO 3).

Nesse contexto, também se torna importante chamar a atenção para uma característica observada no comportamento de vários integrantes do APL (entrevistados ou não): todos demonstraram, em diversos momentos e situações, com atitudes ou posturas, sua intenção em fazer bem feito o que fazem e uma admiração, quase religiosa, por Paraty, bem representadas na fala do Entrevistado 1, a seguir.

Eu acho que, hoje, existe participação, existe um entrosamento muito grande, existe um querer melhorar muito grande. Existe participação de todos - hotéis, pousadas, receptivo, serviços, restaurantes! [...] Não podemos ver essas coisas lindas que vemos por aqui e cruzar os braços, achando que alguém vai cuidar. Porque não vai! A gente é que tem que correr atrás e buscar melhorar!

Também é necessário destacar que, acompanhando as reuniões, conversando em diversos momentos com os atores e analisando o material escrito relativo ao APL (atas de reunião, correspondência, *folders*, etc.) foi observado que, embora haja espaço para participação de todos (e que todos se utilizem desse espaço sempre que julguem necessário), hotéis e pousadas, restaurantes e serviços de receptivo são os segmentos que mais participam. Esses são seguidos de perto pelo dos guias, enquanto os lojistas (artesanato, roupas, móveis típicos) foram os com menor participação.

4.4. DIFICULDADES PERCEBIDAS NAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES

Já sobre as dificuldades percebidas nas relações entre os atores, dois pontos de vista sobressaíram, o do Entrevistado 5: “A dificuldade maior é ser agente proativo nesse processo. Eu acho que o *trade* é ainda muito reativo e dependente de ações do poder público”; e o do Entrevistado 2: “Acho que tem um pessoal que se preocupa muito com quem é o prefeito ou quem é o secretário, só que, na prática, isso não altera muita coisa”. Esses posicionamentos refletem bem o atual estágio evolutivo do APL que, mais maduro, tem seus atores carentes de um maior protagonismo, mas ainda apresentando traços de dependência do poder público, em especial da Prefeitura municipal, que foi precursora do APL e se manteve à frente dos seus processos durante muito tempo.

4.5. SUGESTÕES DE MELHORIA

No concernente às sugestões para melhoria do APL, as manifestações foram bastante pulverizadas. Na maioria das vezes, retrataram aspectos muito peculiares e específicos, como sugestões para criação de novos roteiros para os passeios turísticos ou a maior participação de um determinado segmento de atores, também

em um assunto específico. Em uma leitura mais ampla, isso caracteriza o bom estágio evolutivo em que o APL se encontra.

A partir também de uma visão mais abrangente, mereceram destaque as sugestões do Entrevistado 2: “Poderíamos tentar diluir mais os eventos ao longo do ano, para espaçar mais o fluxo turístico e ter uma ocupação mais constante”. Da mesma forma, ele aponta: “O Fórum está aí para ser um espaço de congruência entre todos, uma instância de governança”, sugerindo maior e melhor utilização do Fórum Regional da Costa Verde (fórum com participação de todos os segmentos do turismo, voltado à promoção e integração da atividade nos municípios de Paraty, Angra dos Reis, Rio Claro e Mangaratiba, região também conhecida como Costa Verde).

4.6. GOVERNANÇA

A questão da governança também recebe referência do Entrevistado 6 ao sugerir: “todos juntos [...] dentro de um espaço em que possam ter voz, participar, propor seus projetos, dividir as responsabilidades... Eu acredito que assim poderíamos atingir um novo patamar”.

As manifestações nesse sentido ainda foram consubstanciadas por:

Talvez falte só um local fixo, uma assembleia (ou qualquer coisa assim), onde a gente possa estar sempre formalizando nosso “achismo”, trocando ideias... Pra gente não precisar ficar indo a uma monte de lugar e repetindo a mesma coisa. Daí a gente ganharia tempo e adeptos, né?! Porque não se pode participar dessa quantidade de reuniões que existem por aqui, senão a gente não cuida do nosso negócio (ENTREVISTADO 7).

O estudo de competitividade do destino, que a Fundação Getúlio Vargas fez, com perguntas do tipo: ‘Como está instância de governança de turismo?’ também reforçou a importância do Fórum, colocando-o como a grande opção para consolidação e formalização de um espaço de governança específico, coisa que hoje não se pode dizer que exista! Porque apesar de todos conversarem (trade, pequenos, prefeitura...), nem sempre essas conversas, essa participação é em um espaço definido, específico (ENTREVISTADO 3).

Mas, fico menos triste quando vejo que todas as instâncias de governança têm passado por esse tipo de dificuldade, parece que acertar a participação continuada é o problema do momento nas instâncias de governança! Diria que definir uma instância de governança única ajudaria muito e ela poderia ser, exatamente, o Fórum (ENTREVISTADO 2).

Hoje nós temos vários instrumentos institucionalizados no município que podem nos ajudar! Eu acho que temos até muitos! Nós temos, por exemplo, o Conselho Municipal de Turismo, agora reativado, reanimado, que é uma peça importantíssima! Temos o Fundo Municipal de Turismo, que também é um fórum de discussão e precisa ser mais bem entendido. Temos outras esferas de debate, como o Grupo Gestor do projeto Mar de Cultura (responsável pelo turismo cultural na cidade e que trabalha com o Ministério do Turismo); temos o Fórum Regional da Costa Verde; temos a Agenda 21; temos também o Fórum do Desenvolvimento Local Sustentável - DLIS (que traz também a comunidade). Existem vários fóruns de debate, então o que a gente precisa é criar uma agenda única de discussão e um objetivo comum entre nós todos (ENTREVISTADO 6).

Paralelamente, não se pode deixar de reforçar e destacar que, mesmo carente desse espaço, o APL conta com uma governança consistente e eficaz, responsável, sem dúvida, pelo sucesso de suas ações e atividades e pela indução do desenvolvimento local.

4.7. DESENVOLVIMENTO LOCAL

A manifestação dos entrevistados e o cruzamento delas com a definição teórica de desenvolvimento local (item 2.3.) e seus aspectos, deixaram clara a participação do APL como propulsor do desenvolvimento.

Comentários do tipo: “Paraty é o turismo!”, do Entrevistado 7, ou: “Eu não só acho, como tenho certeza! O turismo é a única opção; foi a única e é a única opção que Paraty tem para crescer!”, do Entrevistado 4; ou então: “Na verdade, o município é o que é por causa do turismo. [...] Então, foi o turismo que desenvolveu a cidade. Foi o turismo que trouxe o desenvolvimento econômico”, do Entrevistado 1, combinados com outros, destacados a seguir, indicam isso.

Nossa, mas é claro! Paraty não vai se desenvolver independente dos atores do turismo, Paraty depende deles. [...] O turismo é o responsável direto pelo desenvolvimento de Paraty, não tem outro! (ENTREVISTADO 3).

Paraty era uma cidade agrícola, quando estive aqui em 76. As pessoas trabalhavam no campo, produziam cachaça e era um lugar aonde poucas pessoas vinham. [...] Na época, Paraty não tinha toda essa exuberância de verde não! Era muito menos! A roça comia solta! Derrubavam mata pra caramba! Tacavam fogo na mata! Paraty não tinha esses morros cobertos com verde! E isso foi pela expulsão do homem do campo, pela absorção da mão-de-obra pelo turismo.

Então, esses que estruturaram o turismo foram a grande mola do desenvolvimento, sem dúvida! E diria eu, ainda: salvadores da Mata Atlântica! (ENTREVISTADO 5).

Eu compro toda a produção dele (pequeno agricultor), toda semana e pago à vista! Depois fico esperando o pessoal que vem comprar, para diminuir um pouco o meu custo.

Todo mundo, todos os moradores, começaram a vir, a telefonar, a perguntar, se tinha isso, aquilo e não sei mais o que (ENTREVISTADO 4).

Esses posicionamentos, que reiteram ainda a existência da participação aberta a todos, reforçam também a necessidade de implantação de uma seara específica para o exercício da participação. Um espaço que permita não apenas a expressão de cada grupo, de cada segmento ou ator, mas também que lhes possibilite escutar as manifestações dos outros e negociar ações comuns de forma sistemática, potencializando o desenvolvimento local, como exposto por Sen (2000, p. 71), para quem é nos espaços públicos que a “liberdade humana é tanto o principal fim como o principal meio do desenvolvimento”.

Atualmente para que manifestações e posicionamentos sejam ouvidos, e considerados, são necessárias inúmeras conversas e reuniões, com repetição dos mesmos assuntos, sugestões e reclamações, em lugares e momentos distintos, e nem sempre com o sucesso possível e pretendido. Assim, resta pendente apenas a formalização de um espaço específico (não precisa se quer ser exclusivo) que

consubstancie os processos e resultados da prática da governança participativa, hoje diluída e não formalizada.

4.8. CAUSALIDADE OU ACASO?

Dentre os diversos depoimentos ouvidos, seja nas conversas formais e informais, nas reuniões ou nas entrevistas, um deles, do Entrevistado 5, se destacou pela singularidade de sua visão:

Eu acho que aqui o acaso reina! É uma cidade onde você não pode caminhar, mas as pessoas caminham. Tem um comércio que as pessoas não têm como olhar, porque senão caem. Têm que parar para ver alguma coisa! E, ao mesmo tempo, é uma coisa que é rentável. Quer dizer, tudo não me parece colocado para esse fim, mas as coisas dão certo assim mesmo. Por isso, eu atribuo ao acaso.

Essa visão recebeu reforços pelo comentário do Entrevistado 1 ao dizer: “A cidade teve o grande privilégio de ficar aqui, embutida nesse largo vários anos, sem ninguém saber que ela existia”, e do Entrevistado 5, ao comentar: “Foi o acaso que preservou Paraty da especulação imobiliária, foi o acaso que preservou isso aqui!”

Sem dúvida, ninguém pode descartar o papel do acaso ou da aparente causalidade na história de Paraty, mas seria subestimar o trabalho, a dedicação e o empenho dos atores do segmento turístico na estruturação do APL. O acaso contribuiu, mas foi o trabalho dos atores que construiu.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Paraty realmente é a cidade que é, em função do turismo.

Com base nas informações levantadas, entrevistas realizadas, inúmeras conversas e contatos mantidos com os atores da cadeia produtiva do turismo em Paraty, foi identificada a existência de um APL turístico amadurecido, com governança estabelecida (embora em espaços pulverizados), e intrinsecamente responsável pela indução do desenvolvimento do município.

Tal constatação pode ser confirmada pela simples consideração da definição de desenvolvimento local, sendo, entre outros aspectos, identificada a clara preocupação da exploração dos recursos, investimentos e postura institucional para a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras. Da mesma forma pode ser observada a preocupação com a inclusão e o fomento a outras atividades, hoje de menor expressão que o turismo, como a dos pequenos produtores rurais, que já começa a se integrar mais firmemente ao cotidiano de consumo dos restaurantes e pousadas. Uma iniciativa que partiu de um pequeno grupo de atores, tomou corpo e vem crescendo.

Observou-se também que existe espaço para uma maior exploração da atividade turística se valorizadas e incluídas algumas atividades já existentes na região, como as produções dos pequenos agricultores (incentivada pelos praticantes da gastronomia sustentável), a própria gastronomia sustentável (já com um melhor posicionamento mercadológico) e os alambiques. Esses últimos pouco explorados diante do seu potencial e limitados pela visão de seus proprietários, avessos às comparações com outros produtos, ainda que de reconhecimento internacional (como as cachaças mineiras, por exemplo), e que se auto intitulam donos das

melhores aguardentes do país. Postura que impede a evolução do produto. Vale destacar o comentário a seguir que retrata bem o posicionamento apontado.

É que íamos abrir outra coisa, pensamos primeiro numa loja de produtos mineiros, somos de lá. Então pensamos em oferecer nossas coisas boas – cachaça, doce de leite, pão de queijo, queijo... Mas desistimos, porque o pessoal daqui, daqui mesmo, é bem resistente às coisas típicas de outros lugares, até com o artesanato.

Tem um monte de loja daqui que vende coisa vinda de lá, mas diz que é daqui para ficar bem com o pessoal daqui (ENTREVISTADO 4).

Os atores, enormemente envolvidos, são o grande capital social do APL, mostrando-se conscientes da importância da participação de cada segmento e bastante desenvolvidos com relação aos aspectos relacionados à cooperação e competição entre si. Ainda que, em algumas situações, tenham demonstrado excessiva dependência do poder público para o início das ações e atividades, resquício do período inicial da formação do APL, quando os processos eram conduzidos pelo governo. A assunção do protagonismo por atores que não são dos órgãos governamentais é apenas uma questão de tempo.

Durante as conversas informais e nos acompanhamentos das reuniões do *trade*, por diversas vezes foi exposto que o turismo de segunda residência (casas de veraneio e *resorts* com unidades particulares) tem atraído investimentos para o município, levando à transformação de algumas praias e, principalmente ilhas, em áreas de acesso restrito. Tal situação, embora não represente ainda um impacto maior, deve merecer atenção especial do próprio *trade*, posto que poderá levar a uma mudança no perfil do turista no médio e longo prazo.

Concomitantemente, e também exposto nas reuniões do *trade*, o turismo com ocupação de baixo custo (*campings*) e informal (aluguel de quartos em residências locais ou mesmo de toda a residência, especialmente nas épocas de alta temporada) tem crescido e pode implicar no surgimento de uma estrutura paralela de

suporte a esse novo turista. Ocorrendo, tal situação também implicará na mudança do perfil dos turistas, dando espaço para ocupação do município pelos turistas considerados desinteressantes pelos componentes do atual *trade*. Isso pode alterar significativamente a estrutura da cadeia do turismo tal como se encontra, desenhada para um público de maior poder aquisitivo.

A partir da análise de todos os contatos com os membros do APL - das entrevistas realizadas às conversas informais e reuniões - ficou clara a necessidade do estabelecimento de um espaço formal para a prática da governança participativa, que completará o APL, deixando-o muito bem estruturado. Curiosamente, essa é uma questão cuja solução está muito mais ligada aos próprios atores envolvidos do que a processos governamentais de validação (apontados pela maioria como sendo a pendência). Com o entrosamento e a facilidade de comunicação que o *trade* já desfruta, basta que seus membros conduzam as ações nesse sentido e obtenham a formalização desejada. Nota-se nesse aspecto um exemplo prático da dependência dos atores ao poder público, comentada anteriormente.

De forma desvinculada desses momentos de “dependência”, os atores demonstraram envolvimento com a continuidade do APL, buscando novas ofertas de produtos e serviços e melhores formas de trabalhar. Foi identificada também a participação de todos os segmentos da cadeia do turismo, com predominância dos restaurantes, dos hotéis e pousadas e dos serviços de receptivo. Esse último, totalmente concentrado em uma única empresa que responde, conforme comentado por uma representante da Secretaria de Turismo de Paraty, por mais de 70% desse tipo de atividade na região.

Vale ainda ressaltar, o importante e destacado papel do Sebrae no processo evolutivo do APL, que merecidamente desfruta do respeito de todos os envolvidos. A

entidade atuou como aglutinadora dos atores e condutora dos principais processos estruturantes entre eles, sendo fundamental para o alcance do atual estágio de maturação do APL turístico de Paraty. Assim, uma maior atenção, do *trade*, às sugestões e propostas do Sebrae deve ser considerada.

O presente estudo não tem fim em si mesmo, devendo servir de embasador para outros estudos futuros que possam contribuir para o aprimoramento do APL turístico de Paraty e auxiliem no desenvolvimento econômico e sustentável das empresas e comunidades locais, de Paraty ou de outros municípios. Outros temas de pesquisas, que podem emergir do caso estudado seriam, por exemplo:

- Os ligados ao perfil dos turistas da região.
- Um comparativo entre o APL aqui estudado e o da Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro, em seus diversos aspectos (estágio evolutivo, governança, impacto no desenvolvimento local).
- Identificação das razões da mudança no perfil dos turistas da região.
- Ações de comunicação e marketing que possam restabelecer o fluxo turístico desejado pelos atores da cadeia produtiva do turismo em Paraty.
- Os resultados alcançados pela política pública para fomento do desenvolvimento local utilizando a metodologia de APLs.
- Comparar outro arranjo produtivo, que receba ou tenha recebido, apoio direto governamental, analisando o impacto disso no desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança:** propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...** Salvador, novembro de 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS L., M. **A dimensão das redes horizontais de PME's:** teorizações e evidências. In: I Encontro de Estudos de Estratégias. **Anais...** Curitiba-PR, 2003.

BARBOSA, J. G. P.; ALMEIDA, J. C.; VILLELA, L. E. **Redes de pequenos e médios supermercados:** um estudo exploratório dos fatores determinantes de competitividade. In: XI SemeAd. **Anais...** Faculdade de Economia e Administração (FEA)/Universidade de São Paulo (USP) São Paulo, 2008.

BÖRZEL, T. A. **Qué tienen de especial los policy networks?** Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea. 1997. Disponível em: <<http://seneca.uab.es/antropologia/redes/redes/bta.html>>. Acesso em: 02 mar. 2009.

BOURDIEU, P. The forms of social capital. In: RICHARDSON, J. G. (ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education.** New York: Greenwood, 1986.

BRACERAS, F. M.; MATOS FILHO, J.; BRACERAS, L. L. R.; SOUZA, L. M.; CRUZ, R. P.; MENEZES, S. F. **Gestão do desenvolvimento local:** experiências exitosas no Rio Grande do Norte. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, 2004.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. **Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais.** Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL. 2004: Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=937>> Acesso em 28 Abr 2010.

_____. Ministério das Cidades. **Brasil em Cidades** – Sistema Nacional de Informações das Cidades. Disponível em <<http://geosnic.cidades.gov.br/src/php/frmPerfilMunicipal.php?idIBGE=330380>> Acesso em 03 Fev 2012.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Cidades@.** Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Acesso em 03 Fev 2012.

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 345-386.

CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. **Transformação e realidade organizacional:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMARGO, T.; MAIA, T. **Paraty**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1975.

CÂNDIDO, G., A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. **Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**; a era da informação. 10 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTILHOS, C. (org.). **Programa de apoio aos sistemas locais de produção**: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS- Fundação de Economia e Estatística, 2002.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COCCO, G.; GALVÃO, A. P.; SILVA, M. C. P. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: COCCO, G.; URANI, A. (org.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p. 15-32.

CORNFORTH, C. J. **The governance of public and non-profit organizations**: what do boards do? London: Routledge. 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUHAN, S.; LVEY, M.; POWELL P. Information system strategies in knowledge-based SMES: the role of core competences. **European Journal of Information Systems**, 2001, 10, p. 25-40.

FIALHO, S. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. IN: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, S.; OUVERNEY, A. M. **Gestão de redes** - a estratégia de regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2007.

FONTES, S. **Aprendizagem, redes de firmas e redes de aprendizado**: Identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, F. **Gestão de redes de cooperação inter-empresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FUNG, A. Receitas para esferas públicas: oito desenhos institucionais e suas consequências. In: COELHO, V. S. P.; NOBRE, M. N. (org.) **Participação e deliberação** – teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo. São Paulo: Ed. 34, 2004.

FURTADO, J. **Globalização das cadeias produtivas no Brasil**. São Carlos: UFSCar, 2003.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de Governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão da Produção**, v. 11, n. 3, p. 343-354, 2004.

GAROFOLI, G. O exemplo italiano. **Ensaio FEE**, v. 14, n.1, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1998.

GOEDERT, A. R. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina**. Florianópolis, 2005. Dissertação de Doutorado. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4552.pdf>> Acesso em 19 mai 2010.

GOULART, D. P. **Paraty**: Turismo, Desenvolvimento e Globalização. Ensaio de economia, Jan. 2007. Disponível em: <<http://www.viaparaty.com.br/noticias>>. Acesso em: 17 nov. 2009.

GUIMARÃES, N.; MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento**. São Paulo: SENAC, 2001.

HOLLINGSWORTH, R; LINDBERG, L. N. The governance of the American economy: markets, clans, hierarchies and associative behavior. In: STREECK; SCHMITTER (ed.) **Private interest government**. New York: New York University Press, 1986.

HOULE, C. O. **Governing boards**: their nature and nurture. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Working Paper 120. Brighton: IDS, 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Paraty** (ed. comemorativa do tricentenário do Município). Rio de Janeiro: IBGE/CNE, 1977.

JARA, C., J. **As dimensões intangíveis do desenvolvimento sustentável**. Brasília: IICA, 2001.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

JESSOP, B. The rise of governance and the risk of failures: the case of economic development. **International Social Science Journal**, n. 155, p. 29-45, 1998.

KLIGSBERG, B. El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. **Capital social y cultura**: claves estratégicas para el desarrollo. Washington: BID, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANGLOIS, R.; ROBERTSON, P. **Firms, markets and economic change: a dynamic theory of business institutions**. New York: Routledge, 1995.

LASTRES, H. M. M. et al. **Globalização e inovação localizada: Experiências de sistema locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

_____.; CASSIOLATO, J., E. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas Empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais**. Rio de Janeiro: Contraponto/UFRJ, 2004.

_____.; _____. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto/UFRJ, 2005.

LOMBARDI, M. The evolution of local production systems: the emergence of the “invisible mind” and the evolutionary pressures towards more visible “minds”. **Research Policy**, v. 32, n. 9, 2003.

LUNDEVALL, B. **National system of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Printer, 1992.

MALENFANT, R. (1999). **La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif: sa dynamique, ses compétences**. Québec, Canada: DPRM, 1999.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, v. 5, n. 2, p. 9-44, 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. 3. ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

MARSIGLIA, J. Desenvolvimento e gestão local: temas e atores em um cenário de mudanças. In: BAVA, S. C. (org.). **Desenvolvimento local**. São Paulo: Polis, n. 25, 1996, p. 63-74.

MASCARENHAS, O. A. J. Exonerating unethical marketing executive behaviors: A diagnostic framework. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 43-57, 1995.

MENCK, A. C. M. **Effects of the firm's social involvement on consumer behavior**. Doctoral Dissertation. Graduate School of the University of Florida, Florida, 1998.

MERRIAM, S. B. (1988). **Case-study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey - Bass, 1988.

MIDDLETON, M. Nonprofit boards of directors: beyond the governance function. In: POWELL, W. (ed.). **The nonprofit sector: a research handbook**. New Heaven: Yale University Press, 1987.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OCDE. **The well being of nations: the role of human and social capital**. International Conference on Social Capital Indicators. Paris, 2001.

ORSSATTO, C., H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2002.

PAIM, J. C. **Ferramentas de desenvolvimento regional**. São Paulo: EI - Edições Inteligentes, 2005.

PARATY GUIA. Disponível em: <<http://www.paratyvirtual.com.br/dados.asp>> Acesso em 02 nov 2010.

PATTON, M., Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

PITELIS, C.; SUGDEN, R.; WILSON, J., R. **Clusters and globalization: the development of urban and regional economies**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006.

PIZARRO E ARAÚJO, J. S. A. **Tricentenário de Paraty: notícias históricas**. Rio de Janeiro: SPHAN, 1960.

PORTER, M., E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRATES, A. A. P. Redes sociais em comunidades de baixa renda: os efeitos diferenciais dos laços fracos e dos laços fortes. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 43, n. 5, p. 1117-1146, 2009.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. Brasília: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3.

SACHS, I.; LAGES, V. N. **Capital social y desenvolvimiento: novedad para quien?** In: Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza. **Anales...** Santiago, Chile: 2001.

SACOMANO NETO, M. **Análise das redes: estrutura e relações**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). **Anais...** Ouro Preto, MG, 21 a 24 de out de 2003.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper. Brighton: IDS, n. 50, March, 1997.

_____ ; NADVI, K. Global competition and local cooperation in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v.27, n. 9, 1999.

SEBRAE. Conceituação de Arranjo Produtivo local – APL <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento_territorial/arranjo_produtivo_local.aspx>, Acesso em Dez/2007.

SEBRAE. **Informações socioeconômicas do município de Parati**. Rio de Janeiro, 2008.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVEIRA, A., D. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003.

SMITH, M. E.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

SOUSA, M., C., A., F. A especialização flexível e as PMEs: algumas notas sobre a visão de Piore e Sabel. **Ensaio FEE**, v. 13, n. 1, 1992.

SOUZA, E. M.; GRUNDY, E. Promoção da saúde, epidemiologia social e capital social: inter-relações e perspectivas para a saúde pública. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, n. 5, 2004.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional? **Revista de Administração de Empresas – RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 5, jan/jun. 2004.

STAKE, R. E. Case-study. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **The handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production system and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v. 20, p. 407-422, 1991.

STURGEON, T. Modular production network: a new American model of industrial organization. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 11, 2002.

SUGDEN, R.; WILSON, J. R. Economic development in the shadow of the consensus: a strategic decision-making approach. **Contributions to Political Economy**, v. 21, p.111-134, 2002.

_____ ; WEI, P.; WILSON, J. R. **Cluster, governance and the development of local economies**: a framework for case studies. UK, Edward Elgar, 2006.

SUZIGAN, W. **Sistemas produtivos locais de produção**: o papel das instituições de apoio às empresas. Brasília: CNPq, 2003.

_____ ; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPMEs em clusters industriais**. Seminário Internacional de Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs. **Anais...** Rio de Janeiro, 11 a 13 mar. 2002.

_____ ; _____ ; _____ ; SAMPAIO, R. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. **Economia Aplicada**, v. 5, n. 4, 2001.

TORRES, H., G. **Possibilidades e limites de uma política brasileira de integração nacional**. Brasília: Ministério da Integração Nacional/ Secretaria de Desenvolvimento Regional, 2000.

TRIVIÑOS, A., N., S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 17 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede - uma realidade pós-fordista? **ADM. MADE**, v. 10, n. 12, p. 39-68, 2006.

_____ ; PINTO, M., C., S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

WILSON, E. Social responsibility of business: what are the small business perspectives? **Journal of Small Business Management**, v. 18, n. 3, p. 17-24, 1980.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICE

Perguntas da entrevista

1. Há quanto tempo você integra o APL (turístico de Paraty)?
2. Como foi a evolução das atividades/ações do APL, desde sua entrada?
3. Você considera que existam possibilidades iguais para a participação de todos os segmentos envolvidos? Se não, qual(is) seria(m) o(s) segmento(s) privilegiado(s) e qual(is) o(s) de menor poder de interferência?
4. Você acha que o APL contribui para o desenvolvimento local? Como?
5. Como você contribui para isso?
6. Quais as maiores dificuldades que você vê no atual processo de relações internas do APL?
7. Qual a sua sugestão para melhorar isso?