

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ELISABETH DE OLIVEIRA ANDRADE

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, CAPITAL SOCIAL
ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL:
um estudo de caso no APL Coureiro-Calçadista de Campina
Grande - PB**

João Pessoa - Paraíba
Fevereiro - 2011

ELISABETH DE OLIVEIRA ANDRADE

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, CAPITAL
SOCIAL ORGANIZACIONAL E
DESENVOLVIMENTO LOCAL: um estudo de caso
no APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão da Produção.

Sub-área: Tecnologia, Trabalho e Organização.

Professor Orientador: Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

João Pessoa - Paraíba
Fevereiro - 2011

A553a

Aranjos produtivos locais, capital social organizacional e desenvolvimento local : um estudo de caso no APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande-PB / Elisabeth de Oliveira Andrade - João Pessoa : [s.n.], 2011. 116f. : il.

Orientador : Gesinaldo Ataíde Cândido.
Dissertação(Mestrado)-UFPB/CT.

1.Engenharia de produção. 2.Arranjo produtivo local. 3.Capital social. 4.Desenvolvimento local.

UFPB/BC

CDU: 658.5(043)

ELISABETH DE OLIVEIRA ANDRADE

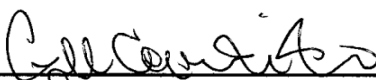
**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, CAPITAL
SOCIAL ORGANIZACIONAL E
DESENVOLVIMENTO LOCAL: um estudo de caso
no APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB**

Área de Concentração: Gestão da Produção.

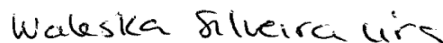
Sub-área: Tecnologia, Trabalho e Organização.

Professor: Gesinaldo Ataíde Cândido.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Universidade Federal da Paraíba
Orientador



Profª. Waleska Silveira Lira, Dra.
Universidade Federal da Paraíba
Examinadora Externa

Prof. Egídio Luiz Furlanetto, Dr.
Universidade Federal de Campina Grande
Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a **Deus**, motivo maior da minha existência, por constantemente me dar forças pra que eu possa seguir o caminho que determinou para mim e por me fazer acreditar que posso bem mais do que meus olhos conseguem ver;

À minha **família**, em especial, aos meus pais **Edvaldo e Lourdes** e ao meu irmão **Wellington**, pelo amor que permeia esta nossa relação, pelos ensinamentos de perseverança, de boa índole e, acima de tudo, pelo apoio nos momentos em que tive que fazer escolhas difíceis, mas sem dúvida, essenciais para minha vida. Compartilhá-la ao lado de vocês tem sido uma alegria permanente;

Ao meu orientador, **Gesinaldo Ataíde Cândido**, sou agradecida pelos contínuos ensinamentos disseminados ao longo dessa parceria firmada e, sobretudo, por ter tido a oportunidade de construir uma relação de trabalho baseada nos princípios de confiança, respeito e amizade;

Aos membros que compõem a Banca Examinadora, **Waleska Silveira Lira** e **Egídio Luiz Furlanetto**, por se disporem a contribuir cientificamente com o aprimoramento deste trabalho de dissertação, o qual trará resultados exitosos em minha vida profissional;

Aos **atores empresariais e institucionais** pertencentes ao segmento de Couro e Calçados no município de Campina Grande – PB que fizeram parte desta pesquisa, agradeço pela disponibilidade em participar e contribuir com os avanços no campo científico. Esta interação que ocorre junto às universidades/pesquisadores tem sido um caminho promissor para o alcance de ações exitosas no processo de desenvolvimento de uma dada localidade;

Ao **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)** da **Universidade Federal da Paraíba**, pela atenção, acompanhamento e

compartilhamento de novos conhecimentos e aprendizado ao longo destes dois (02) anos, bem como pela infra-estrutura disponibilizada;

Ao meu namorado **Raffael**, por partilhar das minhas vitórias, alegrias, medos e anseios, bem como pela dedicação e ajuda disponibilizada em etapas importantes da construção deste trabalho;

Às companheiras de trabalho que compõem o **Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia (GEGIT)**, que se disponibilizaram a participar do processo de coleta de dados deste estudo, engajando-se na construção de novos conhecimentos;

À **Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos**, companheira e amiga, a qual tive a oportunidade de compartilhar as diversas fases de construção deste trabalho e, sobretudo, crescer pessoal e profissionalmente. Agradeço pela amizade constituída;

À todos os **Amigos**, por terem contribuído direta ou indiretamente na realização de mais uma etapa importante em minha vida e por me fazer ter a certeza do quanto é gratificante ter ao lado pessoas especiais como vocês.

RESUMO

Os arranjos produtivos locais (APLs) emergem como novos formatos organizacionais que induzem o fortalecimento de empresas, em especial, as de pequeno e médio porte, por meio de uma atuação articulada entre os diferentes elos que o compõem (atores empresariais, institucionais e o próprio Governo), envolvendo aspectos subjetivos como confiança, cooperação, parcerias, estratégias coletivas, entre outros. Neste sentido, o capital social se apresenta como uma ferramenta preponderante neste processo, ao estimular o compartilhamento de normas e valores entre os atores participantes de um arranjo, bem como elevar a capacidade de sinergia, participação e inovação. Vale destacar, que a consolidação de um APL é resultante de um forte entrosamento entre empresas, instituições, organizações públicas e privadas e sociedade civil, onde o estabelecimento contínuo de relações entre esses atores ocasiona na propagação do capital social e, sobretudo, na promoção do desenvolvimento local, a partir da geração de emprego e renda, crescimento econômico, bem como políticas de desenvolvimento social incluídas. Tomando como base tais considerações, este estudo tem o objetivo de analisar o nível de contribuição do APL de Couro e Calçados de Campina Grande – PB para o desenvolvimento local, a partir do modelo de capital social organizacional proposto por Román e Rodríguez (2004). O referido modelo intitulado: Dimensões do capital social, Mecanismos e Resultados, engloba um conjunto de temas e indicadores direcionados para análise do capital social no âmbito de organizações, realizando um vínculo direto com o processo de desenvolvimento local. Paralelamente, tem-se a incorporação da metodologia proposta por Olivares e Dalcol (2010), a qual permite calcular o grau de contribuição de aglomerados produtivos para o desenvolvimento local. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo se caracteriza por ser exploratório e descritivo, conduzido sob a forma de estudo de caso. A obtenção dos resultados permitiu encontrar um grau de contribuição final do APL de Couro e Calçados para o desenvolvimento do município de Campina Grande – PB de 0,51. Embora se enquadre em um nível aceitável, torna-se prudente a incorporação de medidas efetivas de fortalecimento e engajamento entre os agentes empresariais e institucionais, fomentando a intensificação de comportamentos coletivos e sinérgicos, de modo a minimizar e/ou extinguir os gargalos diagnosticados, convertendo-os em uma maior desenvoltura do arranjo e, por conseguinte, do município em que se encontra inserido.

Palavras-Chave: Arranjo Produtivo Local; Capital Social; Desenvolvimento Local.

ABSTRACT

Local Productive Arrangements (LPAs) are emerging as a new organizational format that induce the strengthening of enterprises, especially those of small and medium businesses, through coordinated action between the different links that comprise it (business actors, institutions and the government itself) involving subjective aspects such as trust, cooperation, partnerships, collective strategies, among others. In this sense, social capital is presented as a preponderant tool in this process by fostering the sharing of norms and values among the actors participating in an arrangement as well as increase the capacity of synergy, participation and innovation. It is worth noting that the consolidation of an LPA is the result of a strong relationship between companies, institutions, public and private organizations and civil society, where the establishment of ongoing relationships between these actors leads to the spread of capital and especially in promoting local development, from the generation of employment and income, economic growth and inclusive social development policies. Based on these considerations, this study aims to examine the contribution level of the LPA of Leather and Footwear in Campina Grande - PB for local development, according to the organizational social capital model proposed by Román and Rodríguez (2004). The model titled Dimensions of social capital, Mechanisms and Results, encompasses a range of issues and indicators for targeted analysis of social capital within organizations, making a direct link with the local development process. In parallel, there is the incorporation of the methodology proposed by Olivares and Dalcol (2010), which allows to calculate the contribution level of production clusters for local development. Regarding methodological procedures, this study is characterized as exploratory and descriptive, conducted in the form of case study. The results allowed to find a final contribution degree of LPA of Leather and Footwear for the development of Campina Grande - PB of 0.51. Although it falls into an acceptable level, it is prudent to incorporate effective steps for strengthening and engagement between business and institutional agents, promoting the intensification of collective behavior and synergistic, in order to minimize and/or extinguish the diagnosed bottlenecks by converting them in greater ease of the arrangement and therefore of the city in which it is inserted.

Keywords: Local Productive Arrangement, Social Capital, Local Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições dos diferentes tipos de Aglomerações.	25
Quadro 2: Indicadores constituintes da etapa de dimensões de capital social e seus respectivos critérios de análise.	53
Quadro 3: Indicadores constituintes da etapa de mecanismos e seus respectivos critérios de análise.	55
Quadro 4: Indicadores constituintes da etapa de resultados e seus respectivos critérios de análise.	56
Quadro 5: Peso atribuído aos temas pelos pesquisadores.	59
Quadro 6: Enquadramento do Grau de Contribuição do APL em níveis que variam de crítico, alerta, aceitável e ideal.	61
Quadro 7: Média padronizada para o tema Redes.	65
Quadro 8: Média padronizada para o tema Confiança.	68
Quadro 9: Média padronizada para o tema Normas, valores e atitudes.	72
Quadro 10: Média padronizada para o tema Marco institucional.	75
Quadro 11: Média padronizada para o tema Acesso e intercâmbio de informações.	78
Quadro 12: Média padronizada para o tema Ação coletiva.	80
Quadro 13: Média padronizada para o tema Geração do conhecimento.	82
Quadro 14: Média padronizada para o tema Inovação.	85
Quadro 15: Média padronizada para o tema Desempenho empresarial.	87
Quadro 16: Resumo geral das médias padronizadas por tema.	89
Quadro 17: Grau de contribuição do APL coureiro-calçadista de Campina Grande - PB para o desenvolvimento local enquadrados em seus respectivos níveis.	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de empresas industriais no município de Campina Grande – PB por atividade e porte.....	50
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões de Capital Social, Mecanismos e Resultados.	43
Figura 2: Biograma das médias padronizadas por tema para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB na percepção dos atores entrevistados.	91
Figura 3: Biograma das médias padronizadas por tema para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB na percepção das empresas.	92
Figura 4: Biograma das médias padronizadas por tema para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB na percepção das instituições.	93
Figura 5: Biograma da interseção das médias padronizadas por tema (empresas/instituições) para o APL coureiro-calçadista de Campina Grande – PB.....	94

LISTA DE SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
CTCC	Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco
DI	Distrito Industrial
FIEP/PB	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI/PB	Serviço Social da Indústria do Estado da Paraíba
SINDICALÇADOS	Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba
SLPs	Sistemas Locais Produtivos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1.	JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2.	OBJETIVOS	20
1.2.1.	Objetivo Geral.....	20
1.2.2.	Objetivos Específicos	20
1.3.	ESTRUTURA DO PROJETO	21
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1.	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	23
2.2.	CAPITAL SOCIAL: NOÇÕES E CONCEITOS.....	30
2.3.	DESENVOLVIMENTO LOCAL	34
2.4.	RELAÇÃO ENTRE APL, CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL	37
2.5.	MENSURAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES E SUA CONTRIBUIÇÃO AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL	41
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2.	AMBIENTE DO ESTUDO	50
3.2.1.	Determinação da Amostra.....	51
3.3.	SISTEMATIZAÇÃO DO MODELO.....	52
3.3.1.	Instrumento de Pesquisa	57
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DO APL COUREIRO-CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE - PB	63
4.2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
4.2.1.	Etapa 1: Dimensões de Capital Social.....	64
4.2.1.1	Tema Redes.....	64
4.2.1.2	Tema Confiança.....	67
4.2.1.3	Tema Normas, Valores e Atitudes.....	70
4.2.1.4	Tema Marco Institucional.....	73
4.2.2.	Etapa 2: Mecanismos.....	77

4.2.2.1 Tema Acesso e Intercâmbio de Informações.....	76
4.2.2.2 Tema Ação Coletiva.....	78
4.2.3. Etapa 3: Resultados.....	81
4.2.3.1 Tema Geração de Conhecimento.....	80
4.2.3.2 Tema Inovação.....	83
4.2.3.3 Tema Desempenho Empresarial.....	86
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	97
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A	110
APÊNDICE B.....	114

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nas últimas décadas do século XX, as diversas transformações socioeconômicas, políticas, ambientais e culturais ocorridas no cenário mundial e, como consequência, no contexto empresarial reacenderam os debates sobre os caminhos viáveis para se alcançar o desenvolvimento. As antigas estruturas organizacionais baseadas no tradicionalismo, comportamentos individualistas e práticas burocráticas vêm cedendo espaço para uma atuação mais flexível e participativa, viabilizando assim o fortalecimento e aprimoramento das competências empresariais.

Desse modo, a formação de agrupamentos conhecidos como arranjos produtivos locais (APLs) passou a ser vista sob uma nova ótica, a qual traz à pauta as discussões do papel e das características dos participantes envolvidos, evidenciando o quanto estes imbuídos de um espírito coletivo podem fomentar melhores desempenhos econômicos, posicionamentos estratégicos, vantagem competitiva e, ainda, contribuir com o processo de desenvolvimento da localidade em que estão inseridos.

Segundo Santos e Guarneri (2000), os arranjos são definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associados à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços, destacando-se o papel das autoridades e instituições locais para a organização e a coordenação das empresas, através da formação de uma rede onde as inter-relações, a interação e a cooperação entre as mesmas e os demais agentes são vitais.

É importante mencionar, que a concentração geográfica e setorial de empresas é um sinal evidente da formação de um aglomerado, porém não é suficiente para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores da eficiência coletiva (SCHMITZ, 1997).

Neste sentido, faz-se necessária a presença de atributos adicionais e desafiadores por parte dos integrantes que compõem um arranjo, tais como: confiança mútua, solidariedade, formação de parcerias, cooperação, entre outros, os quais podem ser obtidos em uma perspectiva de longo prazo.

Numa visão sistêmica do conceito de APLs, Albagli e Brito (2002) afirmam que estes podem ser analisados considerando três formas, as quais juntas são consideradas positivas para o desenvolvimento da competitividade e da sustentabilidade, sendo elas:

o fortalecimento da governança e do capital social; o desenvolvimento da capacidade inovadora e produtiva e; o desenvolvimento das competências territoriais e dos seus agentes.

Puga (2003) destaca que, na maioria dos casos, em um APL participa um número significativo de MPMEs, acrescentando efeitos distributivos, em termos patrimoniais e de emprego às dimensões setorial e regional. Outra característica relevante dos APLs é a existência de capital social, caracterizado como o grau de cooperação e confiança entre as empresas e as instituições integrantes do APL.

Sendo assim, verifica-se na literatura uma crescente ênfase atribuída ao estabelecimento da relação entre APL e capital social, visto que inclui em seu contexto uma série de princípios interligados entre si. Na verdade, o capital social emerge como sendo um dos sustentáculos para o processo de consolidação de arranjos, tornando-se uma ferramenta viabilizadora para o atendimento aos seus reais propósitos.

Como forma de efetivar esta relação, é destacado o conceito proposto por Granovetter (1985), onde o mesmo afirma que o capital social pode ser considerado uma das vantagens competitivas das estruturas localizadas e da associação de empresas, uma vez que estimula a adoção de estratégias coletivas e inibe comportamentos oportunistas dos agentes envolvidos.

Investigar o capital social em aglomerações de empresas favorece ainda uma compreensão maior da intensidade de interação e coesão entre os interesses pessoais, coletivos e as instituições, podendo vir a promover relações de maior confiança entre os membros participantes (LIMA, 2001 *apud* SANABIO, 2006).

Todavia, é fato que na realidade cotidiana das empresas, em especial as de pequeno e médio porte, ainda permeia uma elevada desconfiança quanto à adoção de práticas cooperativas entre o empresariado, prevalecendo muitas vezes um espírito competitivo e uma atuação isolada no mercado.

McNaughton (2000) identifica em seus estudos algumas restrições que limitam o engajamento em ações conjuntas, tais quais: o receio da perda de independência, a pouca disponibilidade de tempo em decorrência de seu envolvimento em problemas burocráticos, a perda de controle de informações ao se proporcionar o acesso de concorrentes a seus conhecimentos internos, entre outros fatores.

Logo, é preciso redefinir determinados valores arraigados entre os participantes e gestores que impedem as empresas de evoluírem social e economicamente, no intuito de criar um clima propício para o compartilhamento de informações e, sobretudo, para a

propagação do conhecimento entre todos os elos envolvidos (empresários, instituições de apoio, representantes políticos, líderes comunitários, entre outros).

Conforme ressaltam Albagli e Maciel (2003), a mera concentração de esforços no aprimoramento das pessoas e das empresas de forma isolada não garantirá, por si só, o desenvolvimento de um APL, uma vez que é em ambientes com elevada interação entre as organizações e seus integrantes que se verifica a presença de atividades empreendedoras, capital intelectual, qualificação profissional e, a partir daí, desenvolvimento local.

Segundo Santana e Santana (2004), o estudo de APLs tem despertado grande interesse nos países em desenvolvimento que convivem com elevado desemprego, baixo nível educacional, ambiente institucional conservador, reduzida renda *per capita* e baixa capacidade de inovação. Tal fato se justifica, visto que esta estratégia tem se mostrado como referência para o delineamento de políticas de desenvolvimento includentes, de geração e distribuição de renda, além da possibilidade de fomento ao capital humano e social.

Britto (2000) defende a importância dos aglomerados em relação ao desenvolvimento local, pois geram benefícios sociais não apenas devido ao surgimento de um conjunto de serviços e fornecedores especializados, mas também pelo fato de que boa parte desse aparato é composto de pequenas empresas que encontram nichos de mercado e reforçam sua posição competitiva.

Vale destacar, que o desenvolvimento local é entendido como o processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais, comunitários, urbanos e rurais, o qual envolve uma nova dinâmica de integração social e econômica de reconstrução do tecido social de geração de emprego e renda. Sendo assim, emerge como um fenômeno que coloca em evidência os atores sociais, as redes de cooperação e o sistema institucional que eles conseguem construir (ALBUQUERQUE, 1998).

Destarte, a consolidação de um APL é resultante de um forte entrosamento entre as instituições de fomento, as organizações públicas e privadas e a sociedade civil, onde o estabelecimento contínuo de relações sociais entre esses diferentes atores interfere diretamente na propagação do capital social e na promoção de um efetivo desenvolvimento.

Para Amorim, Moreira e Ipiranga (2004), o processo de evolução dos APLs se fundamenta nas dimensões produtivas, institucionais e comunitárias, por meio do poder

de participação e atuação conjunta dos agentes locais (capital social) e da coordenação e controle das ações e projetos elaborados (governança).

Verifica-se ainda, que o capital social dos atores que compõem um arranjo pode ser avaliado pelo seu caráter inovador, empreendedor, participativo e associativo, abrangendo o impacto da implementação do APL para a sociedade em termos de empregos e aceitação da comunidade, participação ativa de diversas esferas de governo, desenvolvimento de ações públicas efetivas para o crescimento da indústria e fortalecimento das redes de relação entre os agentes (AMATO NETO; FUCCI AMATO, 2009).

Diante do exposto, vincular a temática do capital social no contexto de organizações e sua contribuição ao processo de desenvolvimento local torna-se uma vertente importante, uma vez que mantém relações diretas entre si, podendo contribuir diretamente para o alcance de ações promissoras no âmbito local. Na verdade, ainda são incipientes na literatura os estudos conceituais e, sobretudo, práticos que visem estabelecer a relação entre capital social e organizações. Todavia, alguns trabalhos vêm sendo elaborados nessa linha de pesquisa, conforme será detalhado no item de fundamentação teórica, o que tem contribuído para o crescente interesse em tal vinculação.

Tendo em vista a viabilização do processo de mensuração e execução deste estudo em termos práticos, será utilizado o modelo intitulado: **Dimensões do capital social, mecanismos e resultados**, proposto por Román e Rodríguez (2004), por este se diferenciar dos demais existentes, ao englobar um conjunto de temas e indicadores direcionados para análise do capital social no âmbito de organizações, realizando um vínculo direto com o processo de desenvolvimento local.

Tal modelo visa analisar a existência de dimensões de capital social em uma organização através da adoção de mecanismos de apoio que conduzem à geração do conhecimento, a inovação e ao desempenho empresarial, contribuindo, por conseguinte, com o processo de desenvolvimento local de um dado espaço geográfico. É importante destacar, que o mesmo será utilizado apenas como um ponto de partida, na medida em que serão realizadas adaptações/incorporações de modo a adequá-lo aos anseios deste estudo, conforme será evidenciado no item de procedimentos metodológico.

Paralelamente, será incorporada neste estudo metodologia específica para encontrar o grau de contribuição do APL em estudo para o desenvolvimento local,

proposta por Olivares e Dalcol (2010), a qual será melhor detalhada em itens posteriores.

É válido salientar, que o ambiente de pesquisa será o APL de Couro e Calçados de Campina Grande – PB. A justificativa para tal escolha deve-se ao fato de o mesmo se apresentar com um gradativo crescimento ao longo dos anos, sendo um dos segmentos econômicos tradicionais que rege a economia local, além de constituir-se no principal Pólo Coureiro-Calçadista do Estado.

Tomando como referência tais considerações, a **premissa** principal deste estudo está relacionada ao fato de que, quanto mais presentes forem à incorporação dos princípios que norteiam o capital social, como a confiança, o engajamento cívico e a cooperação, maior será a desenvoltura dos arranjos produtivos locais para contribuir com o segmento econômico de atuação e, sobretudo, com o processo de geração do desenvolvimento local.

A partir de uma breve contextualização dos temas em análise, tem-se a formulação do seguinte **problema de pesquisa**:

Qual o nível de contribuição do APL de Couro e Calçados de Campina Grande – PB para o desenvolvimento local, a partir do modelo de capital social organizacional proposto por Román e Rodríguez (2004)?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar o nível de contribuição do APL de Couro e Calçados de Campina Grande – PB para o desenvolvimento local, a partir do modelo de capital social organizacional proposto por Román e Rodríguez (2004).

1.2.2. Objetivos Específicos

a) Explorar os conceitos e abordagens de Arranjos Produtivos Locais; Capital Social: noções, fundamentos e conceitos; Desenvolvimento Local; Relação entre APLs, Capital Social Organizacional e Desenvolvimento Local e; Mensuração do Capital Social no contexto de Organizações e sua contribuição ao processo de desenvolvimento local;

- b) Caracterizar o APL Coureiro-Calçadista, localizado no município de Campina Grande – PB;
- c) Adaptar o modelo de capital social organizacional proposto por Román e Rodríguez (2004);
- d) Aplicar metodologia específica para encontrar o grau de contribuição do APL em estudo para o desenvolvimento local, com base em Olivares e Dalcol (2010);
- e) Representar graficamente os principais resultados obtidos, por meio da utilização do biograma;
- f) Propor ações que contribuam para fomentar o APL em estudo e, por conseguinte, contribuir para a geração do desenvolvimento local.

A partir da exposição do problema de pesquisa e dos objetivos mencionados acima (geral e específicos), constata-se a pertinência em estudar a inter-relação existente entre os constructos arranjo produtivo local, capital social e desenvolvimento local, dada a relação de complementaridade existente entre si.

1.3. ESTRUTURA DO PROJETO

Além desta parte introdutória, que aborda a contextualização do tema, apresentando a justificativa e a definição do problema de pesquisa, aliadas aos seus objetivos geral e específicos, o item 2 trata do referencial teórico do estudo, realizando uma ampla incursão sobre os temas Arranjos Produtivos Locais (APLs); Capital Social: noções, fundamentos e conceitos; Desenvolvimento Local; Relação entre APLs, Capital Social Organizacional e Desenvolvimento Local e; por último, Mensuração do Capital Social no contexto de Organizações e sua contribuição ao processo de desenvolvimento local. No item 3, aborda-se os encaminhamentos para condução da pesquisa, fazendo uma caracterização das etapas metodológicas, com uma descrição das atividades a serem desenvolvidas. O item 4 é destinado para a apresentação e análise dos resultados, seguido das conclusões e recomendações, bem como referências.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este item reúne uma série de autores clássicos e contemporâneos que destinam seus trabalhos para a temática dos Arranjos Produtivos Locais, Capital Social e Desenvolvimento Local, abordadas inicialmente de modo individual para que se tenha um conhecimento detalhado acerca das diversas abordagens e conceitos.

Em seguida, tem-se um tópico destinado a análise da relação entre os temas do estudo, onde serão enfatizados autores que evidenciam as similaridades e conectividades existentes entre os mesmos. Por último e em consonância com os objetivos deste estudo, é exposto um item referente a mensuração do capital social no contexto de organizações e sua contribuição ao processo de desenvolvimento local.

Para viabilizar esta etapa da pesquisa, preponderante em todo e qualquer estudo científico, foi realizado um extensivo processo de captura sobre os diversos trabalhos existentes na literatura, a fim de obter um adequado entendimento que servirá de subsídio à realização deste estudo.

2.1. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

O processo de reestruturação social, econômico, político e cultural vivenciado pelo país em virtude dos avanços tecnológicos, científicos e do fator globalização têm impactado diretamente o cenário organizacional das empresas, em especial, as de pequeno e médio porte, fazendo emergir a promoção de uma nova dinâmica a qual congrega a articulação entre os diversos elos constituintes (empresas, fornecedores, clientes, governo, instituições de fomento), de modo a facilitar a disseminação de informações, a cooperação, a competitividade e, sobretudo, a sustentabilidade dos novos negócios.

No decorrer da década de 70, verificou-se a transição ocorrida no ambiente competitivo das organizações, a partir das experiências bem sucedidas de desenvolvimento ocorridas na “Terceira Itália”. Esta região, que compõe de vários aglomerados de pequenas empresas industriais enquadradas nos diferentes setores da economia, conseguiu elevar seus índices econômicos e o processo de desenvolvimento em virtude da grande flexibilidade e, sobretudo, da maior capacidade inovadora das empresas constituintes. Logo, as aglomerações produtivas da Terceira Itália evidenciaram a indução de estratégias de crescimento focalizadas em espaços

geográficos delimitados, bem como o envolvimento direto de atores-chave do processo, quais sejam, governo (federal, estadual, municipal), empresários locais, sindicatos, cooperativas, entre outros.

Neste sentido, iniciou-se por parte dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, uma extensiva discussão sob as formas alternativas de rearranjo espacial, a fim de induzir o relacionamento inter-empresarial e, em uma perspectiva de longo prazo, evolução social e econômica.

Para Vargas (2002), o reconhecimento da proximidade espacial como fonte de vantagem competitiva está relacionado à passagem do modelo de produção fordista (marcado pelo predomínio de empresas verticalmente integradas produzindo produtos não diferenciados) para o modelo de especialização flexível (baseado em micro, pequena e média empresa - MPME), dada a capacidade de adaptação a mudanças que estas organizações engendram no sistema econômico.

Vale destacar, que a formação de aglomerações de empresas na sua maioria são fenômenos endógenos, nascidos espontaneamente, de maneira auto-organizada, apresentando forte identificação com o território no qual estão localizados. Geralmente estão associadas a algum tipo de vocação ou potencialidade de uma região, à existência de atividades típicas ou históricas, ou a alguma atividade econômica criada por lideranças locais ou regionais (AMARAL FILHO, 1999).

Diante desta breve contextualização sobre o ambiente organizacional, verifica-se na literatura diferentes nomenclaturas que visam conceituar este novo formato de empresas inseridas em aglomerações, com ênfase para: distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos locais e sistemas produtivos locais. Cada uma delas apresenta características específicas, mas de modo geral estão relacionadas ao agrupamento de empresas que realizam atividades afins localizadas em um mesmo território, conforme evidenciado no Quadro 1:

Quadro 1: Definições dos diferentes tipos de Aglomerações.

TIPOS DE AGLOMERAÇÕES	DEFINIÇÕES	FONTES
Distrito Industrial (DI)	Foi introduzido por Marshall (1890), um dos precursores em abordar as vantagens das aglomerações produtivas, em seu livro <i>Principles of Economics</i>. “Entidade sócio-territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico”. “Aglomeração de empresas com especialização produtiva e interdependência horizontal ou vertical. No Brasil é atribuído para territórios geográficos delimitados para a instalação de empresas, muitas vezes fomentados pela concessão de incentivos governamentais”.	MARSHALL, 1890 BECATTINI, 1994, p.20 CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 5-6
Clusters	“Concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades”. Aglomeração territorial de empresas, com características similares que, em algumas situações, enfatiza mais o aspecto da concorrência do que o da cooperação, como fator de dinamismo, não contemplando necessariamente outros atores, além de empresas, organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento e promoção.	PORTER, 1998, p. 78 CASSIOLATO; LASTRES, 2004
Arranjos Produtivos Locais (APLs)	“Aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico específico, apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes”. São caracterizados por: “aglomeração de empresas de pequeno e médio porte que exploram uma mesma atividade econômica; existência de cooperação e troca de informações entre empresas; existência de cultura comum e relações de confiança entre empresas; existência de apoio institucional público ou privado às atividades comuns ao setor”.	CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 3-4. ARBIX, 2004, p. 7-8
Sistemas Produtivos Locais (SLPs)	Referem-se aos aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes e/ou expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem.	REDESIST

Fonte: Elaboração Própria (2010).

Em meio à diversidade de vertentes teóricas direcionadas para o desempenho competitivo das empresas, verifica-se uma consonância quanto à necessidade de fatores como proximidade geográfica, inovação, aprendizado e cooperação entre as empresas e demais agentes econômicos e institucionais, onde as relações interorganizacionais em um determinado espaço geográfico se sobrepõem as ações individualizadas.

Estabelecidas as diferenças entre tais tipologias que compõem as aglomerações produtivas, torna-se de fundamental importância especificar que o foco deste estudo é destinado para o conceito de APLs, por ser o termo mais utilizado para expressar o fenômeno de aglomerações geográficas e setoriais de agentes econômicos no contexto de MPMEs, assim como pelos benefícios associados a essa aglomeração de agentes (SUZIGAN, 2006), resultando na pertinência em aprofundar tal temática nos diversos segmentos econômicos de atuação.

Sendo assim, os arranjos produtivos emergem como novos formatos organizacionais que induzem o fortalecimento das pequenas e médias empresas, viabilizando a sua expansão em termos econômicos e o desenvolvimento da localidade em uma perspectiva de longo prazo, na medida em que são presenciadas ações articuladas e cooperadas entre si.

O SEBRAE (2003) vem atuando fortemente no incentivo, sensibilização e parcerias nos projetos de APLs no Brasil, visando simplificar o entendimento dos seus conceitos. Logo, sintetizou da seguinte forma:

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

Em consonância com tal definição mencionada anteriormente, os APLs se caracterizam pela concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Incluem, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais, e outras organizações que provêm educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2003).

Para Cassiolato e Lastres (2003), um elemento que reforça a idéia de formação de APL é o fato de que os processos de aprendizagem coletiva e de dinâmica inovativa

dessas aglomerações estão assumindo importância vital para que as pequenas e médias empresas sobrevivam de modo mais competitivo.

Verifica-se neste contexto, a importância em se ter uma produção compartilhada, a partir do estímulo a práticas cooperativas e participativas, na medida em que estas servem de subsídio para a origem de laços coesos de confiança, desencadeando em uma maior especialização e cooperação aliada à competição e troca de informações entre os diferentes elos do arranjo. Souza *et al.* (1997) destacam que a cooperação, em especial, é um fator crescentemente percebido como elemento central na formulação das estratégias competitivas das empresas, tanto no que se refere à superação das desvantagens da empresa individual, quanto à busca de sinergias inter-organizacionais.

De acordo com Santos *et al.* (1994), em um APL as relações de cooperação podem ser do tipo: *verticais* (quando empresas, normalmente de pequeno e médio porte, atuam como fornecedoras de indústrias, geralmente de grande porte, por meio da desintegração vertical de processos ou terceirização); ou *horizontais* (quando micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) fabricam o mesmo tipo de produto e pertencem a um ramo de atuação, buscando cooperar para atender uma série de necessidades mútuas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente).

Os autores Correia e Lins (2003) acreditam que as empresas integrantes de um arranjo possuem como vantagem sobre as empresas que atuam isoladas a alta capacidade de desenvolver habilidades, eficiência coletiva e competitividade, fatores imprescindíveis ao processo de fortalecimento de todo e qualquer segmento econômico.

Mencionadas tais vantagens, torna-se imprescindível a presença de atributos organizacionais que viabilizem o êxito das ações implementadas no âmbito de um APL, como: diversidade de atividade e atores econômicos, políticos e sociais; proximidade territorial; conhecimento tácito; existência real ou potencial de processos de inovação e aprendizados interativos e; formas de governança inerentes às relações entre diferentes segmentos de atores (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; VARGAS, 2002).

Segundo Puga (2003), as empresas devem atender ainda a alguns requisitos básicos, os quais se referem à quantidade de empresas pequenas e médias concentradas, índices de especialização da produção de determinados bens, existência de relacionamentos formais e informais, compartilhamento de cultura, níveis de cooperação e competição, entre outros.

Como se pode analisar, o estudo de arranjos produtivos caracteriza-se por ser complexo, na medida em que os interesses de diferentes públicos devem encontrar um equilíbrio para que haja de fato contribuições ao processo de desenvolvimento e maior capacidade para enfrentar a concorrência em um mercado cada vez mais acirrado.

De fato, um efetivo funcionamento dos arranjos é um ponto crítico nos diversos estudos aplicados na área, na medida em que se tem visto no geral a união de empresas de modo superficial favorecendo, por conseguinte, o surgimento de comportamentos oportunistas. Vale destacar, que os principais fatores que ocasionam no fracasso dos arranjos não estão centrados apenas na atuação indevida dos participantes do APL, mas envolve uma série de aspectos de ordem abrangente como economia local, incentivos governamentais, participação político-institucional, governança, entre outras que se encontram inseridas no ambiente externo.

Cientes das barreiras encontradas para um efetivo funcionamento de um arranjo, Machado (2003) menciona algumas condições locais necessárias para sua formação, implementação e consolidação, a saber: a oferta de matéria prima e outros insumos, existência de capacitação nas áreas em que estão sendo utilizadas, bem como a disponibilidade de capital social adequado. Sendo assim, sugere-se, *a priori*, a incorporação de princípios cooperativos, promovendo de forma conjunta o aumento da confiança mútua, a redução dos custos de transação e principalmente, o reforço do desenvolvimento em nível de localidade.

Segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2002), um APL deve ser formado de modo espontâneo, em função de alguma característica da região, seja existência de matéria-prima, existência de mão-de-obra qualificada para a tarefa ou até mesmo proximidade de mercados consumidores. Cabe, entretanto ao poder público gerar políticas de desenvolvimento destes agrupamentos, visando prover de recursos estruturais às regiões para o desenvolvimento da produção.

A partir desta conceituação, concorda-se que para existir arranjos bem articulados se faz necessária à utilização de capacidades produtivas endógenas mínimas, empreendedorismo, ambiente político administrativo propício e apoio governamental, além do capital social, tudo para permitir a implementação de cadeias produtivas, sejam elas dirigidas à produção, fornecedores de insumos ou a cadeia compradoras de produtos (ALVES, 2003).

Dessa forma, as ações coletivas geradoras de APLs podem ser facilitadas pelo nível elevado de capital social, que propicia relações de cooperação e favorecem o

aprendizado interativo. Para completar esse conjunto de peculiaridades, é possível acrescentar quatro elementos que assumem papéis ativos na evolução dos arranjos produtivos, quais sejam: a estratégia coletiva de organização da produção, a estratégia coletiva de mercado, a articulação político-institucional e o próprio capital social (AMARAL FILHO, 2002), elementos estes que se encontram discriminados abaixo:

- **Estratégia coletiva de organização da produção** - é neste ponto que o agrupamento das empresas define sua força em relação às grandes empresas isoladas, porque nele é que se define a equivalência da vantagem em relação à escala da compra dos insumos, do uso de máquinas e equipamentos, da produção em geral, etc. Neste ponto também se manifesta e se processa a aprendizagem coletiva, fonte das inovações e da competitividade. Para o sucesso dessa estratégia o aporte do capital social é fundamental.
- **Estratégia coletiva de mercado** - reflete ações coordenadas e convergentes entre os produtores. De pouco vale a estratégia coletiva em relação à produção se não há uma estratégia igualmente coletiva coordenada, para se atingir os mercados. Sem uma estratégia comum entre os produtores, fica difícil para as pequenas empresas superar os obstáculos. Em outras palavras, pode-se dizer que sem uma estratégia coletiva de mercado, as pequenas empresas poderiam suprimir as economias de escala conseguidas em nível da compra dos insumos e da realização da produção.
- **Articulação político-institucional** - também derivada do capital social, é o mecanismo pelo qual o arranjo produtivo se relaciona com as organizações públicas e privadas responsáveis pelas políticas de apoio às micro, pequenas e médias empresas ou ao desenvolvimento local. As experiências têm mostrado que quanto mais acumulado o capital social numa determinada aglomeração de empresas, maior e mais eficaz a articulação com as organizações e instituições.
- **Capital Social** - fator intangível por natureza, caracteriza-se pelo acúmulo de compromissos sociais construídos pelas interações sociais em uma determinada localidade. Esse tipo de capital se manifesta através da confiança, normas e cadeias de relações sociais e, ao contrário do capital físico convencional, que é privado, este é um bem público. O capital social acumulado em um determinado arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, a formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas.

Conforme pode-se verificar, estes quatro elementos elencados encontram-se estritamente interligados entre si, apresentando uma relação de contínua

interdependência. Vale ressaltar, a preponderância do capital social frente aos demais, visto que a presença de estratégias coletivas de produção, mercado e de articulação institucional será viabilizada quando da efetiva existência do mesmo.

A partir dos diversos enfoques inerentes ao conceito de APLs abordados no decorrer deste item é possível perceber que os fatores facilitadores para o alcance de sua efetiva concepção encontram-se voltados para um contínuo desenvolvimento das dimensões e variáveis que norteiam o capital social, como a confiança, a cooperação, a parceria empresarial, entre outras, uma vez que influenciam diretamente na formação e indução de práticas coletivas, em oposição a princípios individualistas por parte dos agentes envolvidos.

2.2. CAPITAL SOCIAL: NOÇÕES E CONCEITOS

O tema capital social vem se intensificando ao longo dos anos na forma de fator influente para propagação do desenvolvimento e busca elementos de diversas áreas do conhecimento, como a Economia (teoria dos jogos, eficiência econômica, custos de transação, contratos e outros), as Ciências Sociais (principalmente nas áreas da Ciência Política, Sociologia, Antropologia e, mais recentemente, as áreas da Administração – onde o modismo empresarial já conhecido do “*networking*” chegou a ser rebatizado de “capital social nas empresas” – e da Administração Pública) e a Biologia (egoísmo, altruísmo, cooperação e outros tópicos relacionados).

A sociologia e a economia definem o termo capital isoladamente como investimentos de recursos com a expectativa de retorno no mercado (LIN *et al.*, 2001 *apud* SILVA; LOURENÇO; SALANEK FILHO, 2006). Para tanto, segundo os autores referenciados, o capital é uma noção intrinsecamente social e depende das atividades sociais e trocas, o que corrobora para o surgimento de novas formas de capital ao longo dos anos, passando a fazer parte de diversas áreas, sejam elas econômico-financeiras, naturais, físicas, humanas e, atualmente, o social.

Dessa forma, D’Araujo (2003), conceitua o capital social como sendo a argamassa que mantém as instituições em contato entre si e as vincula ao cidadão visando à produção do bem comum. Na percepção da autora, a primeira a fazer referência ao termo foi Lyda Judson no ano de 1916, incorporando este conceito para descrever centros comunitários de escolas rurais, o que permitiu detectar que a pobreza

crescente se fazia acompanhar pela ausência de um bom e adequado relacionamento, dificultando, por conseguinte, o bem-estar da comunidade por inteira.

Já para Franco (2001), o pioneiro a descrever o fenômeno que o conceito de capital social visa captar e expressar foi Aléxis Tocqueville em seu livro *Democracy in América*, o qual aborda um agudo contraste entre a França e os EUA. Nos Estados Unidos, país que visitou durante alguns anos na década de 30, o referido autor observou uma rica “arte de associação”, isto é, uma população habituada a se reunir em associações de voluntários para fins religiosos, educacionais, políticos e outros.

Tocqueville (1835; 1840) menciona a associação civil dos Estados Unidos como uma escola de autogoverno caracterizada pelo sistema democrático e dinâmico, tendo-a como base para a boa governança. Tal sistema ensinava às pessoas hábitos cooperativos que elas incorporavam para o resto de suas vidas.

Na década de 60, Jacobs (1961) publicou a obra denominada “A morte e a vida das grandes cidades americanas”, na qual enfatizou a importância de redes informais de sociabilidade nas grandes metrópoles e também destacou o quanto redes sociais em áreas urbanizadas de uso misto encorajava a segurança pública.

Por sua vez, Loury (1977) introduziu o conceito de capital social como relações de confiança que melhoram o uso dos recursos individuais, tornando-se parte de recursos das relações de família e da organização da comunidade social que são úteis para o desenvolvimento cognitivo ou social de um jovem ou uma criança.

Tal cronologia do capital social permite transparecer como se deu sua trajetória ao longo dos anos, através dos diversos relatos referentes à introdução do termo em cenários distintos e, simultaneamente, com a presença de variáveis semelhantes, adquirindo assim, embasamento teórico em sua conjuntura, bem como se fortalecendo diante às fragilidades apresentadas pelo mesmo.

Em meados de 80, emergem autores que se tornaram consagrados no tema em análise, atribuindo-se novos direcionamentos dado os estudos em diferentes campos realizados pelos mesmos, quais sejam: Robert Putnam, Pierre Bourdieu e James Coleman. Nos parágrafos seguintes encontram-se evidenciadas suas principais correntes e a visão de seus respectivos precursores. Embora tais correntes se diferenciem entre si, apresentam no geral aspectos comuns que precisam ser comentados para um adequado embasamento do estudo.

Inicialmente, tem-se na literatura sobre capital social a contribuição do cientista político norte-americano Robert Putnam, que se destaca pela realização de trabalhos e

pesquisas empíricas de elevado respaldo, entre eles, o desempenho das instituições públicas na Itália entre as décadas de 70 e 90 (PUTNAM, 1996). Este autor priorizou abordar a forte presença de uma cultura cívica na sociedade. Sendo assim, o capital social pode ser compreendido como a capacidade que os grupos e organizações que formam a sociedade civil desenvolvem para trabalhar conjuntamente no alcance de objetivos comuns, proporcionando uma maior eficiência na produção coletiva de riqueza.

Já na literatura sociológica do capital social, é atribuído destaque para Bourdieu (1980), em seus trabalhos “Le capital social: notes provisoires” e “Les trois états du capital culturel”. Nestes trabalhos são identificadas três formas distintas de capital: econômico, cultural e social, com ênfase para os mecanismos de acumulação e conversão. Este autor define o capital social como redes permanentes e próximas de um grupo que asseguram aos seus membros um conjunto de recursos atuais e potenciais, direcionando sua pesquisa para a questão do poder e das desigualdades em diferentes campos.

Em seguida, é trazida a visão do Coleman (1984), um sociólogo norte-americano que muito contribuiu para o desenvolvimento e disseminação do conceito de capital social, em muitas de suas obras, entre elas “*Foundations of social theory*” e “*The social capital in the creation of human capital*”. É um conceito importante para o desenvolvimento econômico, físico e humano e tem condições de alcançar recursos para o bem-estar coletivo.

Diante do exposto, tem-se o capital social como uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todas consistem em algum aspecto da estrutura social, e facilitam certas ações dos atores – atores tanto individuais como corporativos – dentro da estrutura (COLEMAN, 1984).

Conforme pode-se verificar, tais autores divergem em relação à dimensão enfatizada, bem como em relação à unidade social a qual se aplica o capital social e como este deveria ser medido. Em contrapartida, os referidos autores convergem ao afirmarem que o capital social representa um recurso ou ativo que pode ser acumulado mediante a manutenção e ampliação das relações sociais que ocorrem em nível da comunidade, a qual não tem nenhum reforço legal para reivindicar sua propriedade (WALL; FERRAZI; SCHRYER, 1998; OFFE, 2001).

Vale destacar, que dentre as três correntes anteriormente explicitadas, este trabalho segue a linha do Coleman, por este englobar ao conceito de capital social os

diversos elementos que regem uma dada sociedade, com ênfase para os indivíduos, as entidades institucionais e as empresas, articulando-se entre si e propondo ações coordenadas.

Na visão de Albagli e Maciel (2003), a difusão do conceito de capital social expressa o reconhecimento e a valorização dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais, até então não compatibilizados por outras formas de capital. Entende-se desta perspectiva que os atores sociais, econômicos e institucionais não são átomos isolados, mas encontram-se imersos em relações e estruturas sociais mais amplas.

Para Chévez (2001), o capital social se apresenta como um recurso que em conjunto com outras condições favoráveis, oferece às comunidades a possibilidade de construir, baseadas em suas próprias potencialidades e capacidades, projetos sustentáveis de desenvolvimento orientados a melhorar suas condições de vida.

Vale ressaltar, que o capital social não é simplesmente um atributo cultural cujas raízes só podem ser fincadas ao longo de muitas gerações (DURSTON, 1999): ele pode ser criado, desde que haja organizações e/ou instituições suficientemente fortes para sinalizar aos indivíduos alternativas aos comportamentos políticos convencionais.

Dessa forma, é preciso fomentar continuamente o engajamento dos cidadãos, o apoio mútuo, a solidariedade e a confiança recíproca, visto que ainda se caracteriza como um dos dilemas atuais vivenciados pela sociedade, estando arraigada muitas vezes uma postura individualista e baseada em comportamentos oportunistas.

Segundo Bandeira (2000), a articulação dos atores sociais implica em um mínimo de participação vista como essencial para a construção de capital social, o qual aumenta a propensão desses atores a colaborar e a empreenderem ações coletivas fundamentais para o desenvolvimento efetivo de uma dada localidade. Em contrapartida, a baixa ou ausente participação é vista como causa de fracasso de políticas, programas e projetos de diferentes tipos. Nesta avaliação, a ausência de uma interação suficiente com os segmentos relevantes da sociedade tende a fazer com que muitas das ações públicas sejam mal formuladas, tornando-se incapazes de alcançar integralmente os objetivos propostos.

Diante do exposto, verifica-se a pertinência em se estudar a temática de capital social, uma vez que emerge como uma alternativa eficaz para o engajamento entre os atores sociais e institucionais no âmbito de uma sociedade e/ou organização, elevando a formação de parcerias e contribuindo diretamente com o processo de desenvolvimento local.

2.3. DESENVOLVIMENTO LOCAL

A discussão sobre os caminhos mais promissores para se alcançar o desenvolvimento encontra-se fundamentada na existência de um ambiente democrático em que a sociedade civil se sinta apta para participar ativamente das atividades que estejam sendo desenvolvidas e implementadas pelas instâncias governamentais.

Almeja-se criar um sentimento de pertencimento por parte dos indivíduos, organizações e instituições ao local em que se encontram inseridos, no sentido de substituir comportamentos individualizados por atitudes colaborativas e, por conseguinte, induzir o processo de articulação junto à comunidade a partir de um maior poder de iniciativa dos próprios atores.

O novo ambiente competitivo, as institucionalidades vigentes e a ideia do papel dos governos marcaram uma série de transformações que fizeram renascer o interesse sobre o papel que os pequenos empresários podem ter na reestruturação produtiva, assim como no desenvolvimento de municípios, regiões e países. Esse interesse coincide com o reconhecimento de sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas que efetivamente fortalece as chances de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo (SANTA RITA; FERREIRA JUNIOR, 2005).

Rezende (2006) evidencia que o termo desenvolvimento trata das estratégias que procuram elevar o padrão de vida (bem-estar). É o fio condutor da orientação das atividades locais e regionais e dele derivará a necessidade de formular políticas e elaborar planos que as implementem.

Para Franco (2002) a questão central do desenvolvimento hoje deve estar na morfologia e na dinâmica da sociedade e não no funcionamento da economia, apenas. O autor evidencia que a economia é uma das regulações emanadas da sociedade, que os humanos estabelecem entre si em função dos recursos, porém, não se deve tomá-la como fator exclusivo e preponderante. Existem outras relações tão importantes quanto, entre elas, as sociais, políticas e democráticas.

Portanto, a lógica de tal desenvolvimento necessita do surgimento e fortalecimento de atores inscritos em seus territórios e com capacidade de iniciativa e propostas socioeconômicas que promovam as potencialidades locais, apostando em uma melhora integral da qualidade de vida da população (MARSIGLIA, 1996). É o que se denomina de desenvolvimento local.

Ainda segundo Marsiglia (1996), o desenvolvimento local emerge como uma nova abordagem às inconsistências sociais, implicando necessariamente em esforços articulados dos atores estatais e da sociedade, dispostos a levar adiante projetos que surjam da negociação de interesses, inclusive divergentes e em conflito.

Para Albuquerque (1998), o desenvolvimento local enquanto processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais e comunitários envolve uma nova dinâmica de integração social e econômica de reconstrução do tecido social de geração de emprego e renda. Neste sentido, emerge como um fenômeno que coloca em evidência os atores sociais, as redes de cooperação e o sistema institucional que eles conseguem construir.

Viabilizar este novo modelo de desenvolvimento na atual conjuntura, caracterizada pela abertura de mercado, crescimento econômico, elevados avanços tecnológicos e, de modo paradoxal, uma crise social e ambiental sem precedentes se torna uma necessidade premente frente às necessidades do ambiente.

Vale ressaltar, que a idéia de desenvolvimento local procura colocar ênfase em mecanismos institucionais específicos capazes de mobilizar energias produtivas que o funcionamento dos mercados inibe e que a simples presença de certas infra-estruturas mostrava-se inapta a despertar (ABRAMOVAY, 1998). Da mesma forma que o capital social, o desenvolvimento tampouco resulta apenas da operação espontânea dos contatos sociais, mas exige uma intervenção consciente e deliberada de organizações públicas, estatais e não estatais.

Nesse sentido, a integração e participação direta dos atores sociais e institucionais tornam-se preponderantes para que as ações e projetos desenvolvidos sejam de fato, efetivos e sustentáveis, o que requer um envolvimento maior das instituições e dos indivíduos em prol de atender objetivos comuns.

O Banco Mundial (1997) caracteriza desenvolvimento local como a possibilidade de unir regiões diferentes através da valorização da comunidade e do apoio de entidades estimuladoras e engajadas. Estas regiões podem chegar a uma solução conjunta que permitirá sua inserção num contexto mais amplo através do aproveitamento e valorização de suas potencialidades produtivas como forma de gerar crescimento e desenvolvimento econômico através da competitividade dos mercados.

Assim, representantes institucionais, empresários, líderes comunitários e o governo nas suas diversas esferas (federal, estadual e municipal), que são agentes ativos no processo de formulação das políticas públicas devem sentir a necessidade de

fomentar e implantar metodologias que promovam o desenvolvimento local, uma vez que têm o papel não apenas de elevar a atividade econômica, mas, sobretudo, de contribuir com as questões de ordem social, político-institucional e ambiental.

Conforme Heller e Fehér (1993), o processo de articulação entre os agentes deve ocorrer por meio do engajamento de indivíduos baseado em uma ética cidadã, onde estes se dispõem a agir dentro de organizações traduzindo suas reivindicações privadas em públicas e mobilizando outras pessoas a tratar as questões sociais recorrendo a ideias políticas, aos direitos e normas democráticas universais.

É válido salientar, que de nada valerá a presença de elementos necessários ao desenvolvimento (sociedade, instituições, cultura, procedimentos, recursos e entorno) se os atores não estiverem organizados em prol desse projeto de desenvolvimento. Na falta de tal organização, pode e certamente ocorrerá uma interação difusa e aleatória entre esses agentes, que provavelmente pouco ou nada auxiliaria no desenvolvimento local. Para que haja possibilidade de sucesso local há necessidade de interação e sinergia entre esses elementos, de forma densa e articulada (BOISIER, 1996).

Becker (2003) expõe ainda que uma reação positiva ao processo de desenvolvimento resulta, sobretudo, da capacidade organizacional dos agentes regionais (econômicos, sociais e políticos) de superar as contradições e resolver os conflitos através da integração dos interesses locais com os interesses sócio-ambientais e destes com os interesses econômico-corporativos. A capacidade organizacional a que o autor se refere está alicerçada no conceito de capital social, abordado em tópico anterior.

Como já assinalado, os APLs não constituem, por si, objetivos das políticas, mas como meios ou instrumentos para se construir o desenvolvimento em sentido amplo, propiciando formas de dar maior dinamismo econômico, sustentabilidade a pequenos empreendimentos, ambiente propício à inovação e sistemas de governança social e politicamente sustentáveis (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Em consonância com o que vem sendo abordado, Franco (2001 *apud* PENHA, 2006) reconhece que inúmeros fatores e condicionantes externos intervêm favorável ou desfavoravelmente no desenvolvimento de uma localidade, mas defende que, apesar disso, o desenvolvimento sempre dependerá do capital social e do capital humano. Dessa forma, são muitas as acepções dadas ao termo capital social. Além de ser fator essencial para a promoção de arranjos produtivos locais, não se pode deixar de ver a sua abrangência quanto às questões de desenvolvimento local.

A partir de tais considerações, tem-se que o processo de articulação entre os conceitos de arranjos produtivos locais, capital social e desenvolvimento local ocasionam em uma visível e positiva interdependência, resultantes da complementaridade existente nos aspectos específicos a cada tema. No tópico seguinte, são exploradas as principais relações existentes.

2.4. RELAÇÃO ENTRE APL, CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL

A difusão acerca da necessidade em se formar alianças empresariais junto às instituições governamentais, de fomento e a comunidade como um todo em prol do atendimento aos interesses gerais da sociedade vem despertando a atenção dos que lidam direta e indiretamente com os projetos de desenvolvimento. Neste sentido, verifica-se que a incorporação dos princípios que norteiam o capital social por parte dos atores sociais, institucionais e organizacionais envolvidos pode ser um dos caminhos promissores para o alcance de ações de desenvolvimento exitosas no âmbito dos arranjos produtivos locais.

Instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) e o *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ, 2006) consideram o capital social como uma das principais bases para a constituição de arranjos organizacionais, permitindo que estes alcancem maior capacitação, eficiência e, ainda, um melhor desempenho.

Paralelamente, La Rovere (2003) observa que no contexto do novo paradigma tecno-econômico, a proximidade geográfica das firmas e o local são relevantes para o desenvolvimento de inovações e para capacidade destas em transformar informações em conhecimentos por meio de seus processos de aprendizado. Isto porque elementos intangíveis traduzidos na forma de capital social são importantes neste processo e, consequentemente, fundamentais para o desempenho competitivo de aglomerações produtivas.

Para Haddad (2004), os APLs permitem explorar a capacidade de organização das redes locais pré-existentes e promover a inserção de outros agentes. Através dessas redes, muitas vezes, surgem oportunidades de articulação e aprendizagem interativa, aumentando o grau de sinergia, cooperação e capacidade de gerar inovação do arranjo.

Neste sentido, Balestrim e Verschoore (2008) dizem que o empreendimento de ações colaborativas complexas entre empresas se torna possível através do capital social, uma vez que a formação de uma rede de cooperação será influenciada pelo grau com que as pessoas de uma comunidade empresarial compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos coletivos.

No que diz respeito especificamente ao papel do capital social na melhor articulação dos arranjos produtivos locais, há evidências de que a dinâmica de relações sociais em redes nas quais se constrói o conhecimento tácito está intimamente ligada ao aprendizado interativo, a inovação e à cooperação, podendo ainda facilitar as ações coletivas geradoras de arranjos produtivos (ALBAGLI; MACIEL, 2003).

Estas autoras enfatizam, paralelamente, a importância da interação, da comunidade local e de conjuntos (ou ambientes) institucionais específicos, ficando evidenciada a relevância do conceito de arranjos produtivos como unidade de análise para a observação do papel do capital social no seu desenvolvimento, visto que envolvem não apenas empresas, como também outros atores – organismos, governamentais, associações, instituições de pesquisa, educação e treinamento, entre outros.

Entender como o capital social se caracteriza, se constitui e se relaciona com os resultados efetivos para uma sociedade contribuirá para que as pessoas, empresas e instituições percebam como podem ser criados, desenvolvidos e incrementados novos processos de desenvolvimento econômico e social, uma vez dada a oportunidade de se otimizar cada um dos princípios que o constituem (GOBB; FERRAZ, 2010).

Entre os princípios inerentes ao tema de capital social, destacam-se a confiança, a promoção de ações coletivas, a cooperação, a interdependência, entre outras, que são constituídas por meio do fortalecimento das relações sociais no âmbito inter-organizacional, gerando o alcance de benefícios mútuos voltados para os aspectos de ordem tecnológica, econômica, social e mercadológica.

De acordo com Boeira (2005), quando as pessoas agem coletivamente sob a forma de capital social, as sociedades, ou parte delas, exploram melhor as oportunidades sob seu alcance, tornam-se mais eficientes e seus custos de transação são reduzidos, diminuem-se as necessidades do uso da violência na regulação de conflitos, mais atores sociais são constituídos e a sociedade civil torna-se mais forte.

Dessa forma, a emergência do tema capital social expressa o reconhecimento de que, para melhor compreender e intervir sobre a dinâmica social e econômica, é preciso

considerar a estrutura e as relações sociais em que a mesma ocorre (ALBAGLI; MACIEL, 2003).

De modo a reafirmar o vínculo existente entre os temas em análise, autores como Balestrin e Verschoore (2008) relatam que um arranjo empresarial pode fazer uso de fontes de capital social preexistentes entre um grupo de empresas envolvidas. No entanto, se o nível de capital social entre as empresas for baixo, o APL poderá gerar as condições necessárias para desenvolvê-lo.

Como foi abordado, o capital social pode e deve ser criado e/ou fomentado, dependendo apenas do real envolvimento dos indivíduos no estabelecimento de laços de reciprocidade entre si, ou seja, torna-se imprescindível a predisposição para cooperar.

Para Farah Júnior e Brito (2006), o fortalecimento do capital social está condicionado à criação de uma rede de cooperação entre atores e instituições públicas e privadas. Na medida em que as ações deixam de ser individualizadas e tornam-se mais coletivas, faz-se necessária a constituição de um processo de coordenação das diversas ações, de modo a garantir a formação de sinergias que possam atingir os objetivos desejados para o APL.

Albagli e Maciel (2003) destacam ainda que os componentes do capital social favorecem os processos de inovação e de aprendizado interativo, assim como a criação e troca de conhecimento, itens fundamentais para o dinamismo econômico. Logo, geram os seguintes benefícios em termos práticos:

- Maior facilidade de compartilhamento de informações e conhecimento;
- Criação de ambientes propícios ao empreendedorismo, que contribui para o aumento de competitividade e sobrevivência sustentada de organizações (arranjos);
- Melhor coordenação e coerência de ações (governança), processos de tomada de decisão coletivos, bem como maior estabilidade organizacional, o que também contribui para diminuir os custos;
- Maior conhecimento mútuo entre os atores, reduzindo os riscos do oportunismo e favorecendo um maior compromisso com relação ao grupo.

No contexto das micro e pequenas empresas, Baquero (2001, *apud* FLORIANO; SOUZA; CORRÊA, 2007), defende que os APLs podem promover a competitividade, a modernização e a sustentabilidade dos mesmos, ao mesmo tempo em que estimula processos locais de desenvolvimento. Constituindo comunidades mais sustentáveis e maior capacidade de suprir demandas imediatas, podem atuar no despertar de vocações

locais, desenvolvendo potencialidades específicas, mediante a articulação e a convergência de ações de governo e da celebração de parcerias com atores sociais diversos, inclusive empresários.

É importante destacar, que os segmentos econômicos de atuação organizados sob a forma de APLs retratam um histórico e uma identidade de uma determinada localidade, onde as questões socioeconômicas, políticas e culturais são as bases de sua existência. Destarte, têm uma elevada interferência na condução das melhores estratégias para o desenvolvimento local, a partir das contribuições sociais e econômicas ocasionadas, em termos de geração de emprego e renda.

Nesse sentido, Brito (2002, p. 1) enfatiza que:

[...] a estruturação em aglomerados estimula processos interativos de aprendizado ao nível local que viabilizam o aumento da eficiência produtiva criando um ambiente propício à elevação da competitividade dos agentes. Além disso, é comum o argumento de que a intensificação das articulações e interações entre empresas nessas aglomerações costuma ter impactos importantes em termos de geração e da qualidade do emprego ao nível local, contribuindo para dinamização desses espaços econômicos (BRITO, 2002, p.1).

Em conformidade com More, Valle e Villela (2007), o desenvolvimento de um APL pode ser influenciado por fatores endógenos e exógenos. Os endógenos referem-se à prática do associativismo entre as empresas, ao compartilhamento de crenças e valores, a disseminação de práticas competitivas, a emergência dos potenciais empreendedores, a efetividade das estruturas de governança e a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão eficazes como fator de inovação.

De forma complementar, os fatores exógenos dizem respeito às políticas públicas de incentivo, benefícios decorrentes das dinâmicas do mercado, disponibilidade de financiamentos, entre outros. Ambos, se bem aplicados, podem está contribuindo de forma significativa para o fortalecimento dos laços de cooperação e de participação em um APL (MORE; VALLE; VILLELA, 2007).

Assim sendo, torna-se prudente estimular de forma continuada os processos locais de desenvolvimento por meio da formação e intensificação dos APLs, alinhando os interesses individuais e coletivos dos empresários com os aspectos inerentes ao ambiente externo (sociedade e mercado) e, sobretudo, redesenhando o cenário de políticas públicas de modo a gerar um bem-estar coletivo e um ambiente incluyente, a partir da elevação no capital social.

Diante do arcabouço teórico sobre os temas em análise, a partir da relação de complementaridade existentes entre si, é fundamental que haja um avanço em paralelo nos métodos de avaliação que visam mensurar o capital social no contexto de arranjos produtivos locais, enfatizando sempre a contribuição que estes detêm para o desenvolvimento local.

2.5. MENSURAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES E SUA CONTRIBUIÇÃO AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

O capital social existente em uma organização deve ser levado em consideração para a realização de um efetivo desenvolvimento, na medida em que o bom êxito desse desenvolvimento dependerá do envolvimento e engajamento dos atores sociais, sem o qual ele não acontecerá.

Esta visão incorpora novos padrões interativos com a comunidade local, preocupando-se com as condições de viabilização em contextos socioculturais específicos, mobilizando conhecimentos e partilhando responsabilidades. O desenvolvimento dessa natureza pressupõe mudança de paradigma humano de percepção, pensamento e ação (MENEGASSO; CARELLI, 2004).

Na verdade, ainda são incipientes na literatura os estudos conceituais e, sobretudo, práticos que visem estabelecer a relação entre capital social e organizações. Todavia, alguns trabalhos vêm sendo elaborados nessa linha de pesquisa por alguns autores em específico, o que tem contribuído para o crescente interesse em tal vinculação. A seguir, são evidenciados os principais estudos que contemplam o capital social em organizações, atribuindo os mais diversos enfoques (MACKE *et al*, 2009):

- Capital social da organização relacionado ao conhecimento e a informação aos quais uma empresa pode ter acesso, através dos funcionários, clientes, organizações parceiras e outros vínculos formais e informais com agentes externos (ANAND; GLICK, MANZ, 2002);
- Capital social e seus efeitos sobre projetos de empresas nascentes, explorando dois enfoques: a estrutura social interna e externa das equipes de trabalho das empresas pesquisadas. Na estrutura interna, o estudo enfoca padrões de comunicação e sentimento entre os membros e na estrutura externa o foco está na diversidade de laços que os membros mantêm com terceiros (WEISZ; VASSOLO, 2004);

- O impacto do capital social no que diz respeito à aquisição de conhecimento externo pela rede. Os resultados indicam que a dimensão estrutural e a dimensão cognitiva do capital social influenciam diretamente a aquisição de conhecimento (SU; LEE, TSAY, 2005);
- Capital social, representado pelas relações de confiança e colaboração, e sua relação com as redes organizacionais, vistas como um fator de desenvolvimento econômico e social (SANABIO, 2006);
- Redes e capital social resultante das mesmas, como principal determinante do sucesso das empresas gerenciadas por empresários imigrantes (SEQUEIRA; RASHEED, 2006);
- O papel mediador da partilha de informação nas relações entre as dimensões do capital social e a competitividade. Os resultados da regressão múltipla e dos testes com equações estruturais mostram que o compartilhamento de informações desempenha um papel mediador nas relações entre as três dimensões do capital social e uma melhoria na competitividade (WU, 2008);
- Cultura organizacional e sua influência na capacidade de aliança de uma empresa e como isto afeta o capital social, que facilita a construção e a utilização dos recursos colaborativos com maior produtividade (BEUGELSDIJK; NOORDERHAVEN; KOEN, 2009).

Mencionados os estudos que têm viabilizado o avanço na discussão sobre o capital social no contexto de organizações e visando atribuir um caráter sistemático a esta pesquisa, é enfatizado o modelo proposto por Román e Rodríguez (2004), intitulado: **Dimensões de Capital Social, mecanismos e resultados**, por este englobar um conjunto de temas e indicadores direcionados para análise do capital social no âmbito de organizações, realizando um vínculo direto com o processo de desenvolvimento local.

Os temas se subdividem em três etapas constituintes do modelo, quais sejam: dimensões de capital social, mecanismos e resultados. Já o conjunto de indicadores proposto, a ser delimitado no item de procedimentos metodológicos, ajuda a obter uma medida do capital social nas empresas, tanto em termos absolutos como em termos relativos, bem como torna possível o estabelecimento de uma relação direta com o objeto final, qual seja, a promoção de medidas de apoio e a realização de ações adequadas para o alcance de um desenvolvimento efetivo de uma dada localidade.

Nesta perspectiva, o fomento do capital social, o desenvolvimento das instituições por meio de políticas efetivas e a capacidade de formar e gerenciar redes entre os atores socioeconômicos são condições necessárias quando se discute o desenvolvimento em economias menos favorecidas. Diante dessa breve contextualização, tem-se ilustrado a seguir o esboço do modelo proposto por Román e Rodríguez (2004):

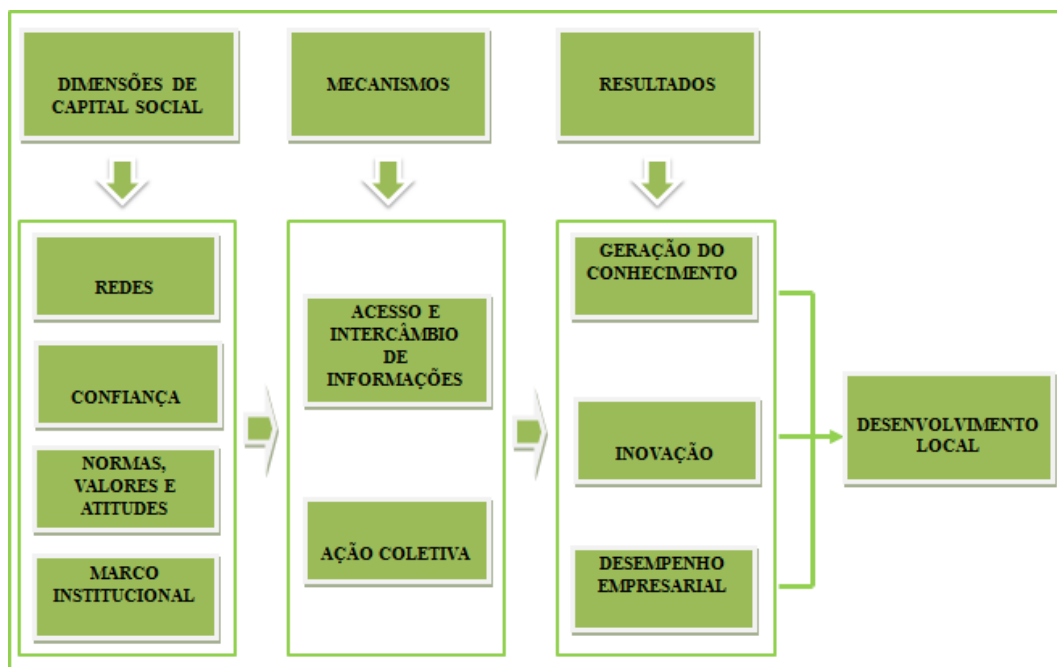


Figura 1: Dimensões de Capital Social, Mecanismos e Resultados.

Fonte: Román e Rodríguez (2004).

No que se refere às **dimensões de capital social**, tem-se destaque para os temas *Redes*, *Confiança*, *Normas, valores e atitudes* e *Marco institucional*. Estes se encontram subdivididos em um conjunto de indicadores representativos para sua análise, conforme será detalhado no item de metodologia.

O tema *Redes* pode ser definido como sistemas compostos por conexões e representados por sujeitos sociais, tais quais indivíduos, grupos e organizações, que se encontram conectados por algum tipo de relação. A constituição de redes para o desenvolvimento de uma dada região e/ou município estabelece objetos de estudo importantes na análise de relações entre atores econômicos, entre eles as diversas

organizações existentes. Para tanto, a existência de organizações em redes pode ser verificada através da confiança e cooperação entre as pessoas envolvidas.

A *Confiança* refere-se ao resultado de interações com outros agentes, onde a partir das experiências vividas irão responder com um ato de generosidade entre si, reforçando assim uma ligação que combina a tomada de riscos com um sentimento de afeição ou identidade estendida. Vale destacar, que é um conceito muito abstrato, o que torna particularmente difícil de tratar teoricamente.

Quanto ao tema *Normas, Valores e Atitudes*, representativa do capital social, este se encontra voltado para análise dos processos mentais de indivíduos, reforçado pela cultura e ideologia de um grupo, mais especificamente, por normas sociais, valores, atitudes e crenças, que por sua vez, também contribuem para o comportamento cooperativo (UPHOFF, 2000).

O tema *Marco Institucional* caracteriza-se por ser essencial dentro de uma aglomeração por formar um importante atrativo para as empresas aprimorarem a sua competitividade, em virtude da capacidade de estabelecer relações interorganizacionais entre diferentes elos. Para North (1990), as instituições podem ser consideradas como as regras formais e informais da sociedade que, através de convenções, códigos de conduta, normas de comportamento, leis e contratos, regulam as interações humanas e limitam o conjunto de escolhas dos indivíduos.

A partir da conceituação e efetiva explicitação das dimensões representativas do capital social, o modelo enfatiza a necessidade em se dispor de **mecanismos** viabilizadores no âmbito interno das organizações que tenham o intuito de fomentar a presença das dimensões do capital social, criando assim um círculo virtuoso de comportamentos cooperativos.

Dessa forma, são definidos como mecanismos dois temas fundamentais: o *Acesso e intercâmbio de informações* e a *Ação Coletiva*, sendo estes analisados sob um conjunto de indicadores. Vale ressaltar, que esta análise é de suma importância, pois a sua ausência e/ou baixa intensidade podem estar contribuindo negativamente para formação e o aumento do capital social entre os membros da organização, o que se torna inviável.

O tema *Acesso e intercâmbio de informações* em uma perspectiva organizacional é considerado um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as sub-partes da organização se

conectam entre si. Por conseguinte, essa comunicação pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (KUNSCH, 1997).

Já o tema denominado de *Ação coletiva* é caracterizado como um aspecto importante para o sucesso de aglomerações, sendo um dos grandes desafios das organizações que apóiam este tipo de iniciativa empresarial a mobilização dos atores para participarem de ações baseadas em comportamentos cooperativos.

Seguindo as etapas propostas pelo modelo, são evidenciados os **resultados** oriundos da existência das dimensões de capital social e dos mecanismos de fomento, com destaque para os temas *Geração do conhecimento*, *Inovação* e *Desempenho empresarial*, os quais também são subdivididos em um conjunto de indicadores.

No que concerne ao tema *Geração do conhecimento*, o mesmo pode ocorrer de diversas maneiras, derivadas das relações entre empresas e agentes, através da mobilidade interna da mão de obra, propiciando a preservação do conhecimento tácito acumulado por esse trabalhador dentro da aglomeração, o que representa um ganho coletivo. De acordo com Cohen e Levinthal (1990), as habilidades dos trabalhadores dentro da aglomeração e a experiência profissional de cada funcionário tornam-se um recurso importante, tendo em vista que o conhecimento prévio facilita a aprendizagem de novos conhecimentos.

Já a *inovação* é definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (MANUAL DE OSLO, 2005). O ato de inovar tem tornado as empresas mais dinâmicas frente às mudanças inerentes a um cenário contemporâneo, caracterizado pela aderência às novas práticas gerenciais e por elevados níveis de competição.

Por último, o tema *Desempenho Empresarial* visa verificar os impactos positivos que a inserção de pequenas e médias empresas em arranjos produtivos ocasiona nos resultados da organização como um todo. Logo, é dada ênfase para análise e contínuo monitoramento de um conjunto de indicadores sociais, econômicos, tecnológicos, entre outros, considerados importantes neste processo.

Diante do exposto e em consonância com o modelo em análise, tem-se como fator resultante de tais etapas o alcance de um efetivo **desenvolvimento** do município em que a organização encontra-se instalada. Na verdade, há uma relação de extrema interdependência entre a atuação de uma empresa (no caso deste estudo é analisado, um

conjunto de empresas aglomeradas territorialmente em um APL) e o processo de desenvolvimento local.

Através de um arcabouço geral acerca das diversas noções, conceitos e metodologias, o capital social vem adquirido maior embasamento nas diversas áreas de estudo. Apesar das limitações teóricas e metodológicas, se constitui como um importante elo no processo de revitalização da democracia, fomentando a construção de uma identidade coletiva e, conseqüentemente, viabilizando uma maior desenvoltura dos diversos segmentos econômicos, a fim de que estes possam está contribuindo direta e indiretamente para o desenvolvimento local.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos básicos que toda pesquisa científica necessita para que possa ser operacionalizada e após seu desenvolvimento, venha a oferecer conclusões e resultados válidos que possam de alguma forma acrescentar e consolidar novos conhecimentos. Dessa forma, será dada ênfase a aspectos tais como, Caracterização da Pesquisa; Levantamento e Natureza dos Dados; Ambiente do Estudo; Determinação da Amostra; assim como os Instrumentos de Coleta de Dados utilizados e que viabilizaram a consecução da referida pesquisa.

É importante haver clareza e objetividade na exposição dos aspectos metodológicos da pesquisa, a fim de que a mesma alcance o seu real objetivo, qual seja, facilitar e orientar o contexto e os caminhos necessários para poder executar adequadamente a coleta, tratamento e análise dos dados em fases posteriores.

De um modo geral, esses caminhos incluem desde a conformidade entre o problema de pesquisa e os objetivos propostos; as escolhas das técnicas de coleta de dados na procura das fontes (primárias e secundárias), até a escolha dos métodos de tratamento análise dos dados, no intuito de se obter resultados e conclusões válidas e, sobretudo, fidedignas.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dadas às características do estudo, o qual busca a compreensão de fenômenos sociais a partir da localização, avaliação e síntese de dados e informações em um determinado período, o tipo de pesquisa mais indicado é a **exploratória e descritiva**, a qual será conduzida sob a forma de **estudo de caso**. Neste sentido, busca-se analisar o nível de contribuição que o Arranjo Produtivo Local Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB detém em relação ao desenvolvimento local, a partir do modelo de capital social organizacional proposto por Román e Rodríguez (2004).

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, envolvendo habitualmente o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Por outro lado, as pesquisas descritivas estão voltadas para a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações

entre variáveis, sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1998).

Segundo Yin (2002), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa escolhida mediante três condições: tipo de questão de pesquisa proposto (como e por que), o não controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e o enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Quanto às técnicas de pesquisa, Lakatos e Marconi (1991) afirma que para a obtenção de dados podem ser utilizados alguns procedimentos, tais quais: **pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, contatos diretos** (pesquisa de campo) e **observação não participante**. Estas serão incluídas neste estudo, dada a pertinência de cada uma para o alcance dos objetivos propostos.

De forma detalhada, tem-se que o arcabouço bibliográfico foi resultante de diversas leituras, discussões e consultas prévias a materiais disponíveis ao tema de APLs, capital social e desenvolvimento local, assim como pesquisas em publicações, eventos, periódicos, livros, dissertações, teses, entre outros meios, com o objetivo de adquirir um embasamento teórico devidamente fundamentado.

No que concerne à pesquisa documental, foram utilizadas como subsídio documentações e registros do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB, além de levantamentos e diagnósticos disponíveis, com ênfase para: Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB (LEMOS; PALHANO, 2000); Metodologia do programa de desenvolvimento de distritos industriais (PROJETO PROMOS/SEBRAE, 2002).

Quanto à pesquisa de campo, optou-se pela realização de **entrevista** semi-estruturada com atores empresariais e institucionais a serem mencionados, sob o formato impresso. De acordo com Gil (1998), a entrevista se constitui como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Neste mesmo momento, também ocorreu a observação não participante, o que permitiu ao pesquisador, a partir da vivência no ambiente estudado, adquirir um maior conhecimento sobre a realidade estudada.

No que se refere ao processo de levantamento e natureza dos dados, este trabalho foi executado com base em **dados primários**, uma vez que se utilizou da técnica de pesquisa de campo baseada em um roteiro semi-estruturado e observação não participante junto aos atores pertencentes ao APL Coureiro-Calçadista de Campina

Grande; e **secundários**, por utiliza-se de informações adicionais oriundas da análise documental.

Por último, o presente trabalho utilizou-se de uma abordagem **quantitativa**, a partir do uso de metodologia específica para mensurar o nível de contribuição do APL no desenvolvimento local, bem como da abordagem **qualitativa**, em virtude do tratamento e análise dos resultados obtidos.

3.2. AMBIENTE DO ESTUDO

Esta pesquisa tem como escopo de estudo o APL Coureiro-Calçadista, localizado no município de Campina Grande - PB. A escolha deste APL deveu-se ao fato de o mesmo apresentar-se com um elevado crescimento ao longo dos anos, se comparado aos demais APLs do Estado, sendo um dos segmentos econômicos tradicionais que rege a economia local, além de constituir-se no principal Pólo Coureiro-Calçadista do Estado da Paraíba.

Na Tabela 1, tem-se um conjunto de informações específicas sobre o APL de Couro e Calçados do município de Campina Grande - PB, centrada mais precisamente no número de empresas industriais por atividade e porte. Tais informações foram oriundas do Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP (2006):

Tabela 1: Número de empresas industriais no município de Campina Grande – PB por atividade e porte.

ATIVIDADES	MICRO	PEQ.	TOTAL
Fabricação de Calçados	60	10	70
Curtumes e Preparação do Couro	-	02	02
Fabricação de Artigos para Viagem/Artefatos	06	01	07
TOTAL	-	-	79

Fonte: FIEP, 2006.

Tomando como base os dados da FIEP – PB (2006), o arranjo conta com um total de 79 empresas cadastradas. É importante mencionar, que foi extinta desta pesquisa uma empresa enquadrada como sendo de grande porte, a fim de que não houvesse comprometimento nos resultados finais.

Para tanto, a pesquisa de campo permitiu identificar que desse total 28 não existem mais e/ou não foram encontradas nos locais de endereço disponibilizados.

Pôde-se constatar, ainda, a presença de 6 empresas atuantes neste segmento que estão no mercado a cerca de dois anos e que ainda não foram inseridas nos dados da FIEP.

Logo, tem-se um total de **57** empresas formais que atuam efetivamente no município e que serão tomadas como base neste estudo. Delimitada a população deste segmento em específico, tem-se explicitado no tópico subsequente a forma como se dará a amostragem da pesquisa.

3.2.1. Determinação da Amostra

A amostragem utilizada neste estudo foi do tipo **não probabilística estratificada por acessibilidade**, onde a participação dos atores empresariais e institucionais dependeu da sua disponibilidade para com a pesquisa

Do total de 57 empresas formais que de fato atuam no setor calçadista de Campina Grande – PB no ano de 2010, fizeram parte efetivamente do estudo **34** empresas, o que representa satisfatoriamente o arranjo em análise (**59,65%**). Para cada empresa participante foram considerados os seguintes atores: **Proprietário** e/ou **Representante da empresa** (gerente de produção/administrativo), a depender da disponibilidade.

Paralelamente, optou-se pela inclusão de instituições locais para compor a amostra deste estudo, priorizando as que mantêm uma relação direta com o APL de Couro e Calçados no município. Logo, fez parte do estudo um total de 5 instituições, a saber: SEBRAE/PB, FIEP/PB, Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco (CTCC), Serviço Social da Indústria do Estado da Paraíba (SESI/PB) e o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba (SINDICALÇADOS). Para cada instituição mencionada foi identificado um representante responsável pelas iniciativas de apoio destinadas ao setor em específico.

Sendo assim, totalizou-se uma amostra de 39 atores (empresariais e institucionais) que fizeram parte efetivamente do estudo. Vale ressaltar, que a escolha por tais atores se deu em virtude de obter uma amostra estratificada de todos os elos que compõem direta e indiretamente o arranjo e, sobretudo, apresentar um resultado que retratasse de forma fidedigna a realidade estudada. Quanto às demais empresas que não fizeram parte da pesquisa, estas foram consultadas e visitadas, porém não houve compatibilidade de horários e/ou interesse em participar.

3.3. SISTEMATIZAÇÃO DO MODELO

O modelo intitulado **Dimensões do capital social, mecanismos e resultados**, o qual foi proposto por Román e Rodríguez (2004), visa analisar a existência de dimensões de capital social em uma organização através da adoção de mecanismos de apoio que conduzem à geração do conhecimento, a inovação e ao desempenho empresarial, contribuindo, por conseguinte, com o processo de desenvolvimento local de um dado espaço geográfico.

Mesmo existindo na literatura alguns estudos teóricos e empíricos que se destinam a mensurar o capital social em organizações, conforme referenciado no item de fundamentação teórica, foi utilizado tal modelo por este apresentar um conjunto maior de temas e indicadores divididos em três etapas (Dimensões, Mecanismos e Resultados), bem como estabelecer relação direta com o desenvolvimento local, enquadrando-se ao objetivo do presente estudo.

É importante destacar, que o modelo proposto por Román e Rodríguez (2004) foi adaptado para este estudo, sendo utilizado apenas como um ponto de partida. Tal adaptação consistiu nos seguintes pontos:

- Definição dos temas constituintes do modelo (encontra-se no item de fundamentação teórica), de acordo com a base conceitual existente na literatura, no intuito de facilitar o entendimento do mesmo e a sua análise em momento posterior;
- Criação de critérios de análise para cada um dos 47 indicadores, conforme será evidenciado nos quadros seguintes, sendo este um quesito inovador deste estudo;
- Ajustes dos indicadores no intuito de adequar ao contexto de pesquisa estudado e;
- Construção de um roteiro de perguntas voltado para a efetiva análise do capital social no contexto de organizações, visto que o modelo proposto por Román e Rodríguez (2004) sugere apenas um conjunto de indicadores.

A seguir encontram-se detalhadas as etapas do modelo, os temas, os indicadores e seus respectivos critérios de análise. No Quadro 2 é exposta a etapa de Dimensões de capital social, a qual compreende dos seguintes temas: Redes, Confiança, Normas, Valores e Atitudes e, por último, Marco Institucional.

Quadro 2: Indicadores constituintes da etapa de dimensões de capital social e seus respectivos critérios de análise.

ETAPA	TEMAS	INDICADORES	CRITÉRIOS DE ANÁLISE
DIMENSÕES DE CAPITAL SOCIAL	Redes	Comunicação entre os empresários	Este indicador será melhor avaliado quando existir uma contínua troca de informações e conversas formais/informais entre os empresários do setor.
		Colaboração entre os empresários	Este indicador será melhor avaliado quando existir práticas cooperativas entre os empresários do setor, do tipo compras em conjunto, empréstimos de insumos e matéria-prima, entre outros.
		Facilidade no estabelecimento de parcerias empresariais	Este indicador será melhor avaliado quando existir fatores facilitadores que visem promover parcerias entre empresas.
		Nível de superação das dificuldades encontradas no estabelecimento de parcerias	Este indicador será melhor avaliado quando existir um ambiente propício para superação das dificuldades enfrentadas nas parcerias que são firmadas.
		Nível de satisfação com as parcerias empresariais	Este indicador será melhor avaliado quando existir um elevado nível de satisfação com as parcerias.
		Abertura para novas parcerias e práticas cooperativas	Este indicador será melhor avaliado quando existir uma pré-disposição por parte dos empresários para articularem-se entre si.
		Equilíbrio existente entre as parcerias formais e informais	Este indicador será melhor avaliado quando existir o estabelecimento de parcerias formais e informais, de modo equilibrado por parte dos empresários.
	Confiança	Confiança na sociedade (clientela)	Este indicador será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança na sociedade como um todo.
		Confiança nos familiares e amigos	Este indicador será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos familiares e amigos que fazem parte do arranjo.
		Confiança nos funcionários	Este indicador será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos funcionários que participam diretamente do arranjo.
		Confiança na Administração Pública	Este indicador será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos órgãos públicos.
		Confiança nas empresas	Este indicador será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nas empresas constituintes do arranjo.
		Confiança nos fornecedores	Este indicador será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos fornecedores que mantêm uma parceria direta com o arranjo.
		Confiança nas Instituições de	Este indicador será melhor avaliado

		apoio (SEBRAE, FIEP, SENAI, SESI, CTCC, SINDICALÇADOS)	quando existir elevado nível de confiança nas instituições locais que fornecem suporte técnico e gerencial ao APL.
	Normas, Valores e Atitudes	Nível de conhecimento dos funcionários acerca da missão, normas e valores	Este indicador será melhor avaliado quando o funcionário obtiver conhecimento a respeito da missão e dos valores empresariais, a fim de contribuir efetivamente com o desenvolvimento da empresa.
		Ação e comportamento em prol da coletividade	Este indicador será melhor avaliado quando as ações e comportamentos do arranjo convergirem para o alcance de metas comuns.
		Presença de atitudes empreendedoras	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas a presença atitudes diferenciadas por parte do arranjo, de modo a atender às exigências do ambiente.
		Comprometimento empresarial	Este indicador será melhor avaliado quando houver um elevado nível de comprometimento por parte dos atores participantes do arranjo para com os acordos assumidos.
		Nível de reciprocidade empresarial	Este indicador será melhor avaliado quando houver relações de troca entre os participantes do arranjo, de modo a gerar comportamentos mútuos.
		Eficácia para resolver problemas internos	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas habilidades por parte dos empresários para solucionar os problemas internos que surgirem.
		Iniciativa frente ao processo de desenvolvimento e fortalecimento do setor	Este indicador será melhor avaliado quando houver um comportamento pró-ativo por parte dos empresários, visando, sobretudo, contribuir com a melhoria do setor.
		Legalidade/honestidade da concorrência	Este indicador será melhor avaliado quando existir um comportamento ético e legal entre os concorrentes.
	Marco Institucional	Relacionamento com as instituições de apoio <i>presentes</i> no município	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas interações com as instituições localizadas no município.
		Relacionamento com as instituições de apoio localizadas <i>fora</i> do município	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas interações com as instituições localizadas fora município.
		Parcerias com instituições de ensino	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas interações com as instituições de ensino.
		Incentivo externo (instituições em geral e do próprio Governo)	Este indicador será melhor avaliado quando existir subsídios e incentivos para o arranjo, por parte das instituições.

Fonte: Elaboração Própria com base no modelo de Román e Rodríguez (2004).

No Quadro 3 tem-se a etapa de Mecanismos, onde são avaliados os seguintes temas: Acesso e Intercâmbio de Informações e Ação Coletiva, bem como seus indicadores e critérios de análise. Estes são de suma importância para que haja um efetivo desenvolvimento do APL e, por conseguinte, de todos os elos envolvidos neste processo, conforme será descrito a seguir.

Quadro 3: Indicadores constituintes da etapa de mecanismos e seus respectivos critérios de análise.

ETAPA	TEMAS	INDICADORES	CRITÉRIOS DE ANÁLISE
MECANISMOS	Acesso e Intercâmbio de informações	Divulgação das atividades ao ambiente externo	Este indicador será melhor avaliado quando for presenciada a cultura de disseminar as atividades desenvolvidas no âmbito do arranjo ao ambiente externo, utilizando-se de mecanismos facilitadores.
		Nível de informação sobre os programas de Governo voltados para o segmento econômico de atuação	Este indicador será melhor avaliado quando houver um conhecimento prévio por parte dos empresários acerca das atividades e programas implementados pelo governo para o setor.
		Acesso a diferentes fontes de informação	Este indicador será melhor avaliado quando o APL obtiver acesso a diferentes fontes informacionais, viabilizando o processo de tomada de decisão.
		Existência de parcerias institucionais para adquirir informações	Este indicador será melhor avaliado quando as parcerias firmadas junto as instituições servirem de elo para o alcance de informações.
	Ação Coletiva	Nível de cooperação entre os funcionários	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas práticas cooperativas por parte dos funcionários, a fim de gerar um ambiente de trabalho agradável.
		Relação entre proprietário, supervisor e funcionário	Este indicador será melhor avaliado quando houver um efetivo entrosamento entre os diferentes elos constituintes de uma empresa.
		Realização de atividades cooperativas internamente	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas atividades como palestras, minicursos, reuniões internas, entre outras, que visam promover a integração.
		Existência de relacionamentos informais	Este indicador será melhor avaliado quando for constatado um ambiente amigável entre os participantes do arranjo.

Fonte: Elaboração Própria com base no modelo de Román e Rodríguez (2004).

No Quadro 4 tem-se a última etapa do modelo, denominada de Resultados, a qual compreende de um conjunto de indicadores e critérios de análise enquadrados nos seguintes temas: Geração do Conhecimento, Inovação e Desempenho Empresarial, detalhados a seguir.

Quadro 4: Indicadores constituintes da etapa de resultados e seus respectivos critérios de análise.

ETAPA	TEMAS	INDICADORES	CRITÉRIOS DE ANÁLISE
RESULTADOS	Geração do Conhecimento	Investimento em pesquisa e desenvolvimento	Este indicador será melhor avaliado quando existir um contínuo investimento direcionado para pesquisa e desenvolvimento.
		Importância atribuída às práticas cooperativas para a geração de novos conhecimentos	Este indicador será melhor avaliado quando as práticas de cooperação forem visualizadas como um intermédio para a aquisição de novos conhecimentos.
		Nível de informação e conhecimento dos funcionários	Este indicador será melhor avaliado quando existir um elevado nível de conhecimento por parte dos funcionários, no intuito de melhor contribuírem com o alcance dos objetivos empresariais.
		Participação em eventos e feiras	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas participações dos empresários nas feiras direcionadas para o setor.
		Investimento em treinamento e capacitação	Este indicador será melhor avaliado quando houver o encaminhamento de integrantes da empresa para cursos de capacitação e aprendizagem, visando o aperfeiçoamento intelectual.
	Inovação	Melhoria na qualidade dos produtos	Este indicador será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas melhorias nos produtos fabricados e comercializados.
		Desenvolvimento de novos produtos	Este indicador será melhor avaliado quando houver a incorporação de novas linhas de produtos no arranjo, expandindo por conseguinte o nicho de mercado.
		Incorporação de novos processos empresariais	Este indicador será melhor avaliado quando houver inovações e/ou mudanças que viabilizem a execução dos processos empresariais.
		Importância da formação de parcerias para a inovação	Este indicador será melhor avaliado quando as parcerias constituídas forem visualizadas como um intermédio para o alcance de atitudes inovadoras.
	Desempenho Empresarial	Minimização dos custos empresariais por meio da inserção no APL	Este indicador será melhor avaliado quando a participação no arranjo resultar em efetivos benefícios econômicos para o conjunto de empresas.
		Nível de elevação nas vendas nos	Este indicador será melhor avaliado

		últimos três anos	quando houver uma significativa elevação nas vendas.
		Nível de elevação nos <i>lucros</i> nos últimos três anos	Este indicador será melhor avaliado quando houver uma significativa elevação nos lucros empresariais.
		Nível de participação na <i>geração de emprego local</i>	Este indicador será melhor avaliado quando houver uma significativa interferência do arranjo no processo de geração de emprego e renda local.

Fonte: Elaboração Própria com base no modelo de Román e Rodríguez (2004).

Conforme pode ser visto, as três etapas constituintes do modelo se complementam entre si e quando bem avaliados no âmbito dos arranjos produtivos locais podem está contribuindo diretamente com o processo de desenvolvimento local, visto que tendem a fortalecer a atuação frente ao mercado e criar uma sintonia entre agentes empresariais, econômicos e institucionais.

Mencionados o conjunto de indicadores, tem-se no sub-tópico seguinte a delimitação do instrumento de pesquisa, seu processo de construção e formas práticas de mensuração utilizadas neste estudo.

3.3.1. Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi construído a partir de uma adaptação no modelo proposto por Roman e Rodríguez (2004), conforme exposto anteriormente, a fim de atribuir maior consistência a pesquisa e, sobretudo, adequar ao contexto estudado (conjunto de empresas inseridas em APL).

Tal instrumento foi composto por um conjunto de 47 perguntas convertidas em indicadores e enquadradas nos 9 temas sugeridos pelo modelo base utilizado, quais sejam: redes, confiança, normas, valores e atitudes; marco institucional; acesso e intercâmbio de informações; ação coletiva; geração de conhecimento, inovação e desempenho empresarial. Vale destacar, a construção de um instrumento para as empresas (APÊNDICE A) e outro para as instituições (APÊNDICE B), visto que foram feitos pequenos ajustes quanto à forma de abordagem, sem que houvesse comprometimento do indicador.

Assim sendo, foi realizado um pré-teste antes da aplicação definitiva do instrumento de pesquisa junto a um número pequeno de empresas pertencentes ao APL, a fim de validar a precisão do instrumento. Para Malhorta (2001), esta ação se refere ao

teste piloto com uma amostra reduzida de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Após a realização do pré-teste, puderam ser realizadas algumas adaptações, visando torná-lo mais claro.

Tendo em vista a sistematização desta pesquisa, incorporou-se ao instrumento a metodologia proposta por Olivares e Dalcol (2010), a qual permite calcular o grau de contribuição de aglomerados produtivos para o desenvolvimento local. A referida metodologia foi adaptada para este estudo, tendo em vista que se fez uso apenas do tratamento matemático explicitado pelos referidos autores, o qual será delimitado a seguir.

Dessa forma, Olivares e Dalcol (2010) sugerem que para cada indicador analisado no modelo seja estabelecida uma escala intercalada de 4 possibilidades, que variam de: nulo (0), baixo (1), médio (3) e alto (5), de forma a tornar mais objetivo o conjunto de questões. Logo, a mensuração de cada indicador limita-se a uma escala de zero a cinco pontos que indica satisfatoriamente o valor do aglomerado em relação ao seu grau de contribuição para o desenvolvimento local.

Tal escala foi padronizada para este estudo, a fim de que o grau de contribuição encontrado estivesse entre 0 e 1, onde foi estabelecida a seguinte relação: quanto mais próximo de zero (0), menor o grau de contribuição do APL no processo de desenvolvimento local e consequentemente; quanto mais próximo de um (1), maior o grau de contribuição do APL em relação ao desenvolvimento local.

Em termos práticos, o procedimento matemático iniciou-se com a necessidade de se atribuir pesos (p) para os temas constituintes do modelo, visto que estes podem assumir valores distintos, dependendo da importância que detêm para com a temática geral. Neste estudo, os pesos foram atribuídos pelos próprios pesquisadores, a partir das seguintes possibilidades (Peso 1 – tema com baixa contribuição para o aglomerado; Peso 2 – tema com moderada contribuição para o aglomerado; Peso 3 – tema com significativa contribuição para o aglomerado). No geral, obteve-se a seguinte ponderação:

Quadro 5: Peso atribuído aos temas pelos pesquisadores.

ETAPAS	TEMAS	PESO ATRIBUÍDO PELOS PESQUISADORES
Dimensões	Redes	2
	Confiança	3
	Normas, Valores e Atitudes	2
	Marco Institucional	2
Mecanismos	Acesso e Intercâmbio de Informações	2
	Ação Coletiva	3
Resultados	Geração do Conhecimento	3
	Inovação	3
	Desempenho Empresarial	2

Fonte: Elaboração Própria (2010).

Para definir tal ponderação foram tomados como base os seguintes critérios por etapa: o maior peso na etapa de **dimensões** foi disponibilizado para o tema confiança, visto que se caracteriza como sendo o elemento-chave para que os demais temas possam coexistir. A inexistência e/ou baixa confiança tende a inibir a formação de parcerias interorganizacionais e institucionais, sendo refletida por comportamentos, normas e valores não condizentes com os princípios cooperativos. Dessa forma, o peso 2 foi atribuído para os demais temas (redes, normas, valores e atitudes e marco institucional), por estes manterem uma relação de “dependência” quanto à existência da confiança.

Na etapa de **mecanismos**, a ação coletiva deteve peso máximo (3), pois parte-se da premissa de que só haverá a disseminação e o intercâmbio de informações (peso 2) entre os agentes empresariais e todos os elos que compõem um APL se os indicadores que compõem tal tema forem bem trabalhados internamente e continuamente intensificados.

Quanto à etapa de **resultados**, o desempenho empresarial emerge com peso 2 (contribuição moderada), na medida em que a melhoria nos resultados empresariais sofre uma influencia direta do investimento na geração do conhecimento e de práticas de inovação (ambos os temas com peso 3).

A partir da ponderação dos pesos, o passo seguinte foi o cálculo do grau de contribuição do APL, que ocorre por meio do desenvolvimento das fórmulas explicitadas a seguir.

Em um primeiro momento, encontra-se a **média padronizada de pontos** de cada indicador, a qual é dividida por 5, a fim de que seja padronizada e se enquadre em um intervalo que varia de 0 a 1. No geral, esse resultado é obtido pela divisão entre o total de pontos de cada indicador e o respectivo número de entrevistados.

Fórmula I:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^a P}{5 \times a}$$

Onde:

X – média padronizada de pontos;
P – pontos de cada indicador;
a – total de entrevistados.

Em seguida, tem-se o cálculo para encontrar a **média padronizada por tema**, a qual é obtida pelo somatório das médias padronizadas de pontos de cada indicador dividido pelo número de indicadores do tema em questão. Tal procedimento é feito para os 9 temas que compõem o estudo.

Fórmula II:

$$MPT = \frac{\sum_{i=1}^k X_i}{K}$$

Onde:

MPT – média padronizada por tema;
Xi – média padronizada de pontos de cada indicador;
K – número de indicadores por tema.

Por fim, tem-se o cálculo do **Grau de Contribuição**, que para ser obtido faz-se necessário um resgate dos pesos atribuídos aos temas constituintes do modelo, de suas respectivas médias padronizadas por tema encontrado em etapa anterior e, em seguida, do somatório dos pesos.

Fórmula III:

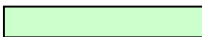
$$GC = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \times MPT_i)}{\sum_{i=1}^n P_i}$$

Onde:

GC – grau de contribuição;
Pi – peso atribuído ao tema pelos pesquisadores;
MPTi – média padronizada para cada tema;
n – número de temas.

É importante mencionar, que as médias padronizadas de pontos para cada indicador, as médias padronizadas por tema e o grau de contribuição encontrado foram todos enquadrados em níveis que variam de um estado **crítico**, **alerta**, **aceitável** e **ideal**, conforme ilustrado:

Quadro 6: Enquadramento dos principais resultados obtidos em níveis que variam de crítico, alerta, aceitável e ideal.

GC (0 - 1)	COLORAÇÃO	NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DO APL PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL
0,00 - 0,25		CRÍTICO
0,26 - 0,50		ALERTA
0,51 - 0,75		ACEITÁVEL
0,76 - 1,00		IDEAL

Fonte: Elaboração Própria (2010).

O próximo item discute e analisa os resultados obtidos para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, a partir do posicionamento de empresários e líderes institucionais quanto às dimensões, mecanismos e resultados que compreendem o modelo de capital social organizacional e sua vinculação com o processo de desenvolvimento local.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, é realizada em um primeiro momento a caracterização do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, a fim de enquadrar o leitor sob o ambiente da pesquisa. Em seguida, são feitas as devidas análises realizadas para o atendimento ao problema de pesquisa formulado e aos respectivos objetivos que norteiam este estudo.

Dessa forma, são apresentadas e discutidas as três etapas que compõem o modelo de capital social organizacional no âmbito do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB e sua vinculação com o processo de desenvolvimento local, quais sejam: Dimensões de capital social (redes; confiança; normas, valores e atitudes e; marco institucional); Mecanismos de apoio (acesso e intercâmbio de informação e; ação coletiva) e; Resultados (geração de conhecimento; inovação e desempenho empresarial). Por fim, tem-se a exposição destes resultados sob a forma de representações gráficas (biogramas).

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO APL COUREIRO-CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE - PB

O APL Coureiro-Calçadista enfatizado neste estudo encontra-se localizado no município de Campina Grande – PB e vem se destacando no Estado ao longo dos anos em virtude do contexto histórico, econômico e social que viabilizou a produção do couro e do algodão, bem como de seu posicionamento estratégico no mercado, corroborando para uma atuação competitiva neste segmento econômico no âmbito local e global.

O arranjo de Campina Grande é constituído em sua maioria por empresas familiares, em que os proprietários concentram os esforços no gerenciamento dos diversos setores (produção, administrativo e financeiro), centralizando todas as atividades. Tal fato pode ser justificado por uma cultura clientelista e patronal dos próprios participantes do setor que permeia até os dias atuais.

Entre as atividades que o compreendem, são elencadas: Curtimento e Preparação de Couro, Fabricação de Artigos para Viagem e Artefatos e, por último, Fabricação de Calçados. Vale destacar, que há uma predominância de empresas que atuam na

fabricação de calçados, para tanto, todas essas atividades estarão contempladas neste estudo, visto que englobam o APL em sua totalidade.

Paralelamente, verifica-se a presença de uma única grande empresa com produção para os mercados nacional e internacional de sandálias de borracha, o que destoa da característica do arranjo, em que há forte presença de empresas que tiveram como herança o trabalho do couro, dos primeiros curtumes. A produção utiliza-se também de matéria-prima sintética, mas cuja produção de calçados de qualidade atende predominantemente ao mercado regional e local, além da produção de equipamentos de proteção individual (KEHRLE, 2003).

Outra característica importante do APL em estudo refere-se a forte presença de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), onde estas são em sua maioria compostas de produtores informais, ou seja, que não atendem às exigências legais que o segmento formal exige. Para tanto, estas não são as principais fontes geradoras de emprego e renda para o município, se concentrando nas empresas devidamente formalizadas.

No que concerne à produção, esta se encontra direcionada para um público de baixa renda que se concentra em sua maioria nas demais localidades da região Nordeste. A baixa comercialização no âmbito local tem impulsionado a forte presença destes produtores nas feiras livres de Caruaru, no Estado de Pernambuco, inviabilizando a economia local.

Por último, destaca-se a presença de atores institucionais importantes ao processo de desenvolvimento de um APL. Como se sabe, as instituições de fomento mantêm uma relação de contínua interdependência com os agentes empresariais, onde o intercâmbio de informações e a efetiva articulação tende a favorecer ambas as partes. Logo, verifica-se que Campina Grande foi beneficiada com a instalação do CTCC/SENAI que atende exclusivamente ao setor coureiro-calçadista, bem como conta com o apoio do SEBRAE, SESI, Instituto Euvaldo Lodi (IEL), FIEP e instituições federais de ensino, tecnologia e pesquisa.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1. Etapa 01: Dimensões de Capital Social

4.2.1.1. Tema Redes

O tema Redes, representativo da dimensão capital social, refere-se à associação de um conjunto de empresas que veem na parceria uma forma estratégica e competitiva de melhor se posicionar no mercado de atuação, tornando-se ferramenta e objeto de estudo de diversas organizações, em especial, as de pequeno e médio porte. Logo, caracteriza-se como um rearranjo organizacional, onde as atividades econômicas tendem a ocorrer por meio da cooperação interempresarial.

Os indicadores que se encontram diretamente interligados a este tema são: Comunicação entre os empresários do setor; Colaboração com diferentes empresas do setor; Facilidade no estabelecimento de colaborações externas; Nível de superação das dificuldades encontradas; Grau de satisfação com as parcerias empresariais; Abertura para novas parcerias e práticas cooperativas; e por fim, Equilíbrio existente entre as parcerias formais e informais.

No Quadro 7 encontram-se retratados de forma resumida os principais resultados obtidos para o tema Redes, analisados indicador por indicador.

Quadro 7: Média padronizada para o tema Redes.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
REDES	1. Comunicação entre os empresários	0,56
	2. Colaboração entre os empresários	0,45
	3. Facilidade no estabelecimento de parcerias empresariais	0,46
	4. Nível de superação das dificuldades encontradas no estabelecimento de parcerias	0,59
	5. Nível de satisfação com as parcerias empresariais	0,57
	6. Abertura para novas parcerias e práticas cooperativas	0,68
	7. Equilíbrio existente entre as parcerias formais e informais	0,44
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,54

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

No que se refere ao indicador **Comunicação entre os empresários**, este tende a ser melhor avaliado quando se verifica uma contínua troca de informações e conversas formais/informais entre os empresários do APL. Como pode ser visto, o mesmo emerge com uma média padronizada de pontos equivalente a **0,56**, indicando um nível aceitável do APL Coureiro- Calçadista de Campina Grande – PB. De um modo geral, os entrevistados afirmaram que o empresariado mantém essa prática de troca de

informações e diálogos informais sobre o segmento em que atuam, todavia, esta ocorre principalmente com as empresas que possuem um vínculo mais direto (no caso específico um conjunto de empresas familiares) e com as que se encontram mais próximas em termos de localização geográfica.

Quanto à **Colaboração entre os empresários**, este apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,45**, indicando um nível alerta do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB. De acordo com o critério de análise sugerido, este indicador será melhor avaliado quando existir práticas cooperativas entre os empresários do setor, do tipo compras em conjunto, empréstimos de insumos e matéria-prima, entre outros. Logo, verifica-se que ainda é incipiente essa cultura de ajuda mútua, com ênfase para os aspectos de ordem financeira, onde ocorrem pontualmente alguns empréstimos de insumos/matéria-prima quando solicitados e esporádicas compras em parceria junto aos fornecedores, não sendo presenciadas estratégias coletivas de mercado neste processo. Na opinião dos entrevistados, o receio em colaborações deste tipo se dá, entre outros fatores, em virtude de acreditar que não receberá a mesma ajuda quando precisar, o que faz predominar uma atuação isolada.

O indicador **Facilidade no estabelecimento de parcerias empresariais** pode ser melhor avaliado quando existir fatores facilitadores que visem promover parcerias entre empresas. Em termos práticos, o APL Coureiro- Calçadista de Campina Grande – PB obteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,46**, indicando um nível de alerta, o que demonstra a existência de algumas barreiras que têm interferido a formação de parcerias e negociações entre as empresas de forma efetiva. Foi perceptível, ainda, a presença de procedimentos burocráticos quando se pensa em estreitar o elo empresa/empresa, em especial, quando estas se enquadram em perfis diferentes (em termos de condições financeiras e estrutura organizacional).

Com relação ao **Nível de superação das dificuldades encontradas no estabelecimento de parcerias**, identificou-se que o APL Coureiro- Calçadista de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,59**, indicando um nível aceitável. Como já mencionado no item de procedimentos metodológicos, este indicador é melhor avaliado quando existe um ambiente propício para superação das dificuldades enfrentadas nas parcerias que são firmadas. Sendo assim, pode-se entender que embora os empresários convivam com barreiras culturais que limitam o relacionamento efetivo entre as empresas, acreditam que estas poderiam

ser superadas se houvesse uma reformulação nos interesses gerais de cada empresário, o que é um desafio a ser enfrentado por grande parte do APL.

No que concerne ao **Nível de satisfação com as parcerias empresariais**, este indicador será melhor avaliado quando existir um elevado nível de satisfação com as parcerias. Tomando como base esse critério de análise, foi diagnosticada uma média padronizada de pontos equivalente a **0,57**, indicando um nível aceitável do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, o que demonstra relativa satisfação do APL em análise frente às parcerias que tem firmado ao longo do tempo. De fato, pode-se perceber que existe a consciência de que este indicador poderia ser intensificado, mas poucas são as ações destinadas para tal alcance.

Quando analisado a **Abertura para novas parcerias e práticas cooperativas**, verifica-se que este indicador pode ser melhor avaliado quando existir uma predisposição por parte dos empresários para articularem-se entre si. Dessa forma, o APL coureiro-calçadista de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,68**, indicando um nível aceitável para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, sendo o indicador que se destaca mais positivamente no tema redes. As empresas constituintes do arranjo e as instituições de apoio que fizeram parte desta pesquisa detêm um consenso quanto à percepção de que o APL encontra-se aberto para novas parcerias e comportamentos cooperativos, para tanto, são enfáticos em afirmar que atualmente não existe um ambiente organizacional devidamente propício para esta articulação, sendo na verdade uma intenção futura que depende de uma série de fatores complexos e subjetivos que serão discutidos posteriormente.

Por último, o indicador **Equilíbrio existente entre as parcerias formais e informais** pode ser melhor avaliado quando existir o estabelecimento de parcerias formais e informais, de modo equilibrado por parte dos empresários. Sendo assim, o APL em análise apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,44**, indicando um nível alerta, ou seja, tem predominado relacionamentos informais entre as empresas e seus parceiros (fornecedores, empresas, clientes, instituições), os quais se caracterizam por serem pontuais, sem a presença de regras e contratos acordados. Por um lado, é um aspecto positivo quando se pensa no fomento do capital social, visto que a informalidade aproxima os atores sociais e institucionais, todavia, as parcerias formalizadas também se fazem necessárias dado o caráter seriedade e comprometimento nas relações empresariais.

Diante dos resultados obtidos, constatou-se que a média padronizada do tema Redes foi de **0,54**, indicando um nível aceitável para o APL Coureiro- Calçadista de Campina Grande – PB. Como foi visto nas análises dos indicadores, o arranjo apresenta associação empresarial positiva para o seu desenvolvimento, para tanto, é reforçada a presença de uma atuação mais cooperativa a fim de adquirir um posicionamento mais competitivo no mercado.

4.2.1.2. Tema Confiança

A Confiança emerge como sendo o segundo tema analisado neste modelo e diz respeito ao sentimento de afeição e identidade construída entre indivíduos que se permitem interagir em um longo espaço de tempo, de modo a consolidar a relação firmada. Logo, caracteriza-se por ser o ponto de partida para que futuras parcerias sejam estabelecidas, sendo a desconfiança um dos grandes entraves enfrentados pelas empresas inseridas no atual contexto.

Quanto aos indicadores que compõem este tema, são enfatizados: Confiança na sociedade (clientela); Confiança nos familiares e amigos; Confiança nos funcionários; Confiança na Administração Pública; Confiança nas empresas do setor; Confiança nos fornecedores; e Confiança nas Instituições de apoio (SEBRAE, FIEP, SENAI, SESI, CTCC, SINDICALÇADOS).

A seguir, são expostos os principais resultados encontrados para cada indicador inserido no tema Confiança (Quadro 8).

Quadro 8: Média padronizada para o tema Confiança.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
CONFIANÇA	1. Confiança na sociedade (clientela)	0,55
	2. Confiança nos familiares e amigos	0,75
	3. Confiança nos funcionários	0,71
	4. Confiança na Administração Pública	0,18
	5. Confiança nas empresas	0,52
	6. Confiança nos fornecedores	0,75
	7. Confiança nas Instituições de apoio (SEBRAE, FIEP, SENAI, SESI, CTCC, SINDICALÇADOS)	0,58
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,58

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O indicador **Confiança na sociedade (clientela)** será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança na sociedade como um todo. De acordo com as respostas emitidas pelos entrevistados, o APL em análise apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,55**, indicando um nível aceitável. Entre as principais justificativas para este indicador não está em situação ideal, destacou-se a baixa comercialização dos produtos fabricados no local em que as empresas encontram-se instaladas (no caso o município de Campina Grande). Para os atores consultados, isso acontece devido a pouca aceitação dos produtos por parte da clientela local que tende a intitulá-los como sendo popular e de baixa qualidade, sendo o mercado interno deficiente neste sentido. Logo, uma grande parcela do empresariado mantém vínculos comerciais com clientes de outros municípios paraibanos e, principalmente, de outros Estados, com ênfase para Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Alagoas, inviabilizando o crescimento da economia local.

A **Confiança nos familiares e amigos** pode ser melhor avaliada quando existir elevado nível de confiança nos familiares e amigos que fazem parte do arranjo. No que concerne ao APL em estudo, este deteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,75**, indicando um nível aceitável, o que é analisado positivamente visto que o perfil das empresas do setor calçadista em Campina Grande - PB é majoritariamente familiar, favorecendo de certa forma uma boa relação de confiança entre os mesmos para que assim possam dá continuidade aos negócios com êxito. Uma pequena parcela dos entrevistados emitiu a insatisfação em se trabalhar com parentes e amigos devido à incompatibilidade de valores e percepções e ao elevado grau de proximidade, dificultando a relação de profissionalismo.

Quanto ao indicador **Confiança nos funcionários**, este será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos funcionários que participam diretamente do arranjo. Ao analisar o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, este apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,71**, indicando um nível aceitável. Na percepção dos entrevistados, existe uma boa relação entre proprietário e funcionário, beneficiada pelo contato diário entre os mesmos e pelo maior controle na empresa como um todo (micro e pequenas empresas), incluindo o setor de produção que é o que detém o maior número de funcionários. Quando se verifica imprudências e irregularidades por parte dos funcionários, tem-se a princípio uma conversa direta, para que em último caso sejam emitidas punições.

Com relação ao indicador **Confiança na administração pública**, este será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos órgãos públicos. Logo, verificou-se que o APL em análise apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,18** (nível crítico), o que demonstra o baixo entrosamento entre o APL estudado e Prefeitura local. No geral, os entrevistados vêem uma atuação bastante passiva e superficial desta instância para com o segmento econômico de couro e calçados, tradicional no município de Campina Grande – PB, bem como uma interferência direta das afinidades políticas nas esferas municipais e estaduais, o que não deveria ocorrer visto que o município como um todo perde no quesito desenvolvimento. As poucas ações mencionadas foram oriundas do governo estadual que cedeu durante 10 anos um terreno para construção de galpões, no intuito de oferecer subsídios para a melhoria na infra-estrutura dessas empresas. Para tanto, tal construção está paralisada, encontrando-se em funcionamento apenas 8 galpões de um total de 16 inicialmente previstos no planejamento da obra.

O indicador **Confiança nas empresas** pode ser melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nas empresas constituintes do arranjo. Nesta perspectiva, o APL em análise apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,52**, indicando um nível aceitável. Embora seja uma análise positiva, é fundamental que este resultado seja intensificado para que relações futuras entre as empresas do setor calçadista em Campina Grande - PB possam ser mantidas e criadas, visando ampliar essa rede de relacionamentos que é extremamente dependente de confiança.

No que concerne ao indicador **Confiança nos fornecedores**, este será melhor avaliado quando existir elevado nível de confiança nos fornecedores que mantêm uma parceria direta com o arranjo. O referido indicador apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,75**, indicando um nível aceitável para o APL em estudo. Na opinião dos entrevistados, os prazos acertados no ato das negociações normalmente são cumpridos, viabilizando a execução das tarefas internamente, no intuito de que não haja paralisações e o consumidor final seja atendido de forma adequada. Normalmente, os empresários optam por uma quantidade menor de fornecedores, visando manter relações mais coesas e facilitar o processo de negociação, já que estes se concentram predominantemente em outras regiões.

O indicador **Confiança nas Instituições de apoio (SEBRAE, FIEP, SENAI, SESI, CTCC, SINDICALÇADOS)** tende a ser melhor avaliado quando existe um elevado nível de confiança nas instituições locais que fornecem suporte técnico e

gerencial ao APL. Sendo assim, este indicador apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,58**, enquadrando o APL em um nível aceitável. Os atores que fizeram parte deste estudo demonstraram ter conhecimento e confiança nas instituições locais que de alguma forma direcionam seus programas para o setor calçadista, com destaque para o SEBRAE e para o CTCC, mais frequentemente mencionados no decorrer das entrevistas.

A partir de tais considerações, verificou-se que a média padronizada do tema Confiança foi de **0,58**, indicando um nível aceitável para o APL Coureiro- Calçadista de Campina Grande – PB, devendo ser continuamente melhorado visto que a confiança é a base para toda e qualquer relação que possa vir a emergir entre empresas e demais elos constituintes do arranjo.

4.2.1.3. Tema Normas, Valores e Atitudes

O tema Normas, Valores e Atitudes inserido caracterizado por ser uma das dimensões do capital social se refere a um conjunto de normas sociais, valores, atitudes e crenças inerentes ao indivíduo que pode convergir para a adoção de comportamentos cooperativos no âmbito das empresas.

Os indicadores que integram esse tema são: Nível de conhecimento dos funcionários acerca da missão, normas e valores da empresa; Ações e comportamentos em prol da coletividade; Presença de atitudes empreendedoras; Comprometimento empresarial; Nível de reciprocidade; Eficácia para resolver problemas internos; Iniciativa frente ao processo de criação, desenvolvimento e fortalecimento do setor e; Legalidade/honestidade da concorrência no setor.

No Quadro 9, são expostos os resultados obtidos para cada indicador, assim como o resultado final do tema:

Quadro 9: Média padronizada para o tema Normas, valores e atitudes.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
NORMAS, VALORES E ATITUDES	1. Nível de conhecimento dos funcionários acerca da missão, normas e valores	0,54
	2. Ação e comportamento em prol da coletividade	0,66
	3. Presença de atitudes empreendedoras	0,66
	4. Comprometimento empresarial	0,67
	5. Nível de reciprocidade empresarial	0,57
	6. Eficácia para resolver problemas internos	0,66
	7. Iniciativa frente ao processo de desenvolvimento e fortalecimento do setor	0,61
	8. Legalidade/honestidade da concorrência	0,42
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,60

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O indicador **Nível de conhecimento dos funcionários acerca da missão, normas e valores** será melhor avaliado quando o funcionário obtiver total conhecimento a respeito da missão e dos valores empresariais, a fim de contribuir efetivamente com o desenvolvimento da empresa. Conforme pode ser visto no quadro acima, este indicador apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,54**, indicando um nível aceitável para o APL em estudo. Para tanto, foi verificado que parte considerável dos funcionários trabalha no setor de produção destas empresas e exercem apenas a função que lhe é destinada, sem que sejam repassados maiores níveis de informação, estando esta centralizada nos proprietários.

O indicador **Ação e comportamento em prol da coletividade** será melhor avaliado quando as ações e comportamentos do arranjo convergirem para o alcance de projetos e metas comuns. Os resultados obtidos revelaram uma média padronizada de pontos equivalente a **0,66**, indicando um nível aceitável para o APL em análise, visto que a presença deste indicador potencializa o fomento do capital social e, por conseguinte, torna o ambiente de trabalho mais agradável. Dessa forma, os entrevistados reconhecem que as ações diárias por parte do empresariado em geral vem ocasionando bem-estar coletivo entre os participantes.

No que se refere à **Presença de atitudes empreendedoras**, ou seja, atitudes diferenciadas por parte do arranjo de modo a atender às exigências do ambiente, o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,66**, resultando em um nível aceitável. Tal resultado revelou que existe uma preocupação deste pequeno e médio empresário em se adequar às novas exigências demandadas pelo setor, com inovações ocorrendo nas linhas de produtos

oferecidos e no *design*. Vale ressaltar, que o CTCC tem uma grande parcela de contribuição neste processo. É perceptível uma consciência de que se não incorporarem em sua forma de agir e nos processos produtivos e gerenciais formas diferenciadas de atuação que permitam maior destaque no mercado, tendem a perder espaço e competitividade.

Quanto ao indicador **Comprometimento empresarial**, este será melhor avaliado quando houver um elevado nível de envolvimento por parte dos atores participantes do arranjo para com os acordos assumidos. Logo, verificou-se que o mesmo obteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,67**, indicando um nível aceitável para o APL em estudo. De acordo com os entrevistados, quando são definidos os objetivos e metas a serem cumpridas tem que existir necessariamente um envolvimento de todos os participantes (proprietário, gerente e funcionário). É fato, que tal comprometimento não se encontra ainda em uma situação ideal, pois são verificados comportamentos indevidos e algumas resistências por parte de determinados integrantes que se encontram insatisfeitos no trabalho, mas atualmente isso vem sendo controlado de forma a não prejudicar o todo.

O **Nível de reciprocidade empresarial** será melhor avaliado quando houver relações de troca entre os participantes do arranjo, de modo a gerar comportamentos mútuos. Neste estudo, identificou-se uma média padronizada de pontos equivalente a **0,57**, indicando um nível aceitável para o APL de Couro e Calçados de Campina Grande – PB. Tal resultado revela que os atores constituintes do referido APL vêm mantendo um comportamento mútuo entre si. Para tanto, pôde-se perceber que muito precisa ser melhorado neste quesito, visto que como foi abordado anteriormente, os empresários detêm certo receio em fornecer uma ajuda e quando precisar não encontrar abertura e/ou disponibilidade (ideia de retribuição).

Com relação ao indicador **Eficácia para resolver problemas internos**, este será melhor avaliado quando forem constatadas habilidades por parte dos empresários para solucionar os problemas internos que surgirem. A partir deste critério de análise, foi possível encontrar o seguinte resultado: média padronizada de pontos equivalente a **0,66**, indicando um nível aceitável para o APL. Sendo assim, verifica-se que o arranjo vem conseguindo se sobressair frente às dificuldades e imprevisibilidades do dia-a-dia, que são inerentes a uma empresa. Existe, todavia, uma tendência muito forte em se ter uma centralização de poder e, conseqüentemente, o proprietário assume os diversos

papéis tende a resolver os gargalos de forma individual, inibindo melhores resultados para este indicador.

Foi avaliado ainda o indicador **Iniciativa frente ao processo de desenvolvimento e fortalecimento do setor**, onde este tende a ser melhor avaliado quando existe um comportamento pró-ativo por parte dos empresários, visando, sobretudo, contribuir com a melhoria do setor. O APL em análise obteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,61**, corroborando para um nível aceitável, o que evidencia por parte do empresariado o poder de iniciativa frente ao ambiente, antecipando-se as tendências do mercado e, incorporando, dentro das condições possíveis formas de melhorar sua atuação.

Por último, o indicador **Legalidade/honestidade da concorrência** está relacionado a presença de um comportamento ético e legal entre os concorrentes. Quando avaliado, apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,42**, indicando um nível alerta para o APL em estudo, sendo o mais baixo dentre os demais indicadores pertencentes ao tema Normas, valores e atitudes. Na percepção dos entrevistados, permeia no APL calçadista em Campina Grande – PB determinados tipos de comportamento que não condizem com a ética profissional esperada, o que é um ponto negativo para o crescimento do setor. Entre as principais reclamações, destacaram-se a cópia de modelos lançados e a predominância de empresas informais que não atuam de forma correta no que diz respeito ao pagamento de impostos.

Em meio às discussões geradas, constatou-se que a média padronizada do tema Normas, Valores e Atitudes foi de **0,60**, indicando um nível aceitável para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB. De um modo geral, os indicadores constituintes foram bem avaliados, o que é importante visto que em um arranjo se convive com uma diversidade de percepções, hábitos e costumes e estes devem estar em sintonia para que o APL não seja prejudicado.

4.2.1.4. Tema Marco Institucional

O tema Marco Institucional retrata a importância que as instituições de apoio e fomento detêm em relação ao desenvolvimento de um arranjo produtivo, na medida em que é constituído por um conjunto de micro, pequenas e médias empresas que isoladamente não conseguiriam se sobressair de modo competitivo. Logo, propõe-se o

estabelecimento de articulações e parcerias entre empresas e instituições, que detêm capacidade técnica e intelectual para fornecer esse suporte.

Entre os indicadores representativos deste tema, encontram-se: Relacionamento com as instituições de apoio presentes no município; Relacionamento com as instituições de apoio localizadas fora do município; Parcerias com instituições de ensino e; Incentivos externos (instituições em geral e do próprio Governo).

A seguir são explicitados os resultados obtidos para cada indicador (Quadro 10):

Quadro 10: Média padronizada para o tema Marco institucional.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
MARCO INSTITUCIONAL	1. Relacionamento com as instituições de apoio presentes no município	0,41
	2. Relacionamento com as instituições de apoio localizadas fora do município	0,08
	3. Parcerias com instituições de ensino	0,17
	4. Incentivo externo (instituições em geral e do próprio Governo)	0,26
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,23

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

O indicador **Relacionamento com as instituições de apoio presentes no município** será melhor avaliado quando houver uma efetiva interação entre as empresas e tais instituições. O APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,41**, indicando um nível de alerta, entretanto, este é o maior dentre o conjunto de indicadores. Conforme pôde-se perceber no decorrer das entrevistas, os empresários sabem da existência das instituições locais (SEBRAE, SESI, CTCC, SINDICALÇADOS, FIEP), detêm relativa confiança, mas ainda não mantêm uma interação direta e de longo prazo em que ambas as partes possam ganhar.

Um dos fatores contributivos para este distanciamento tem sido a cultura do empresariado que não absorveu efetivamente os benefícios em se criar parcerias institucionais, acreditando ainda que pode atuar isoladamente e ser bem sucedido. Além disto, as empresas tendem a esperar que as instituições tenham um papel mais ativo (de mobilização e oferecimento de incentivos financeiros), o que de certa forma pode ser

encarado como comodismo. Por fim, o fator financeiro emerge como sendo o grande entrave ressaltado pela maioria dos entrevistados, o que tem restringido esse intercâmbio entre empresas e instituições.

Já quanto ao **Relacionamento com as instituições de apoio localizadas fora do município**, este será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas interações entre as empresas e as instituições externas. Sendo assim, o APL obteve uma média padronizada de pontos de apenas **0,08**, indicando um nível crítico. Uma pequena quantidade de empresas afirmou manter algum tipo de vínculo com instituições como o SEBRAE de outros Estados e/ou regiões, o que seria pertinente visto que ampliaria o escopo de relacionamento da rede. Neste quesito, foi ressaltada parceria firmada a alguns anos com a instituição alemã GTZ, a qual participou de um projeto junto ao setor calçadista em Campina Grande - PB, envolvendo diversas instituições locais, o que contribuiu diretamente para o seu fortalecimento. Para tanto, este tipo de parceria é bastante pontual, resultando na precariedade do APL neste indicador.

As **Parcerias com instituições de ensino** tendem a ser melhor avaliadas quando forem constatadas efetivas interações dos empresários junto às instituições de ensino presentes no município. Atualmente, tais parcerias emergem como sendo esporádicas, sendo confirmada pelo resultado obtido, qual seja: média padronizada de pontos equivalente a **0,17**, corroborando em um nível crítico para o APL em estudo, o que é analisado negativamente, visto que as universidades se caracterizam como intermediadoras para a propagação da informação e do conhecimento entre os integrantes de um arranjo. A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) foi parceira de alguns projetos ocorridos no setor calçadista, com destaque para o Projeto Promos / SEBRAE e, algumas empresas admitiram buscar capacitação junto a professores do curso de Engenharia de Produção e receber alunos para estágios, mas são relações mantidas ocasionalmente. No geral, verificou-se que são as instituições de fomento locais que promovem essa parceria.

O **Incentivo externo (instituições em geral e do próprio Governo)** está relacionado a existência de subsídios e incentivos que o arranjo recebe por parte das instituições. Tal indicador apresentou o seguinte resultado para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB: média padronizada de pontos equivalente a **0,26**, o que resulta em um nível de alerta. Esta situação decorre de baixos incentivos fiscais por parte do Governo nas suas diversas esferas (municipal, estadual e federal), poucos programas efetivos para o segmento, bem como uma elevada carga tributária (17%). Na

opinião dos atores participantes da pesquisa, existe um incentivo maior para com as empresas de médio e grande porte de fora que se instalam no município, o que deveria ser o inverso, pois valorizaria o potencial local em termos sociais e econômicos. Vale ressaltar, que instituições como o SEBRAE – PB em parceria com o governo estadual destinam uma parcela de recursos para participação dos empresários nas feiras nacionais, como uma forma de mobilizar e incentivar a presença destes, o que foi reconhecido pelos entrevistados como sendo um ponto importante.

Diante do exposto, verificou-se que a média padronizada do tema Marco Institucional foi de **0,23**, indicando um nível crítico para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, o que ocasiona em uma série de ações a serem avaliadas e implementadas, de modo a reverter esse quadro de instabilidade institucional. É preciso que o APL, em consonância com as instituições de apoio, promova maiores parcerias e intercâmbios entre si, gerando um ciclo virtuoso de dependência e interligação.

4.2.2. Etapa 02: Mecanismos

4.2.2.1. Tema Acesso e Intercâmbio de Informações

O Acesso e Intercâmbio de Informações diz respeito ao fluxo de mensagens que pode está ocorrendo entre todos os elos que compõem uma empresa e, sobretudo, a incorporação de novos conhecimentos. Daí, a necessidade das novas estruturas organizacionais se conectarem com os acontecimentos do ambiente externo, a fim de acessar informações fidedignas e atualizadas.

Os indicadores que têm relação com este tema são: Divulgação das atividades ao ambiente externo; Nível de informação sobre os programas de Governo voltados para o segmento econômico de atuação; Acesso a diferentes fontes de informação e; Existência de parcerias institucionais para adquirir informações.

No quadro abaixo, encontram-se delimitados os indicadores e seus respectivos resultados para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB.

Quadro 11: Média padronizada para o tema Acesso e intercâmbio de informações.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
ACESSO E INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÕES	1. Divulgação das atividades ao ambiente externo	0,28
	2. Nível de informação sobre os programas de Governo voltados para o segmento econômico de atuação	0,25
	3. Acesso a diferentes fontes de informação	0,66
	4. Existência de parcerias institucionais para adquirir informações	0,40
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,40

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

No indicador **Divulgação das atividades ao ambiente externo** este será melhor avaliado quando for presenciada a cultura de disseminar as atividades desenvolvidas no âmbito do arranjo ao ambiente externo, utilizando-se de mecanismos facilitadores. Dessa forma, foi constatada uma média padronizada de pontos equivalente a **0,28**, indicando um nível alerta para o APL em estudo. Tal resultado releva uma situação desfavorável em termos de repasse do que vem sendo desenvolvido internamente no arranjo. De acordo com os entrevistados, as informações sobre as atividades realizadas e os produtos fabricados pelas empresas não são divulgadas com maior ênfase pela falta de capital financeiro. Uma minoria que dispõem de recursos adicionais opta por fazer uso dos artifícios de *marketing*, utilizando os seguintes mecanismos: rádio, *outdoor*, televisão, representantes e catálogos. Já a maioria das empresas inseridas no APL utiliza-se de mecanismos informais do tipo propaganda “boca a boca”, justificando que geram baixos custos e são eficazes.

Concomitantemente, o **Nível de informação sobre os programas de Governo** voltados para o segmento econômico de atuação diz respeito ao conhecimento prévio por parte dos empresários acerca das atividades e programas implementados pelo governo para o setor. Este indicador deteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,25**, indicando um nível crítico para o APL em análise, sendo o mais baixo entre todos os indicadores deste tema. Sendo assim, demonstra-se a percepção por parte dos integrantes do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB de que é restrita a elaboração e implementação de propostas de desenvolvimento eficazes que

visem elevar o potencial do segmento em questão e, conseqüentemente, as informações sobre estes se tornam escassas.

O **Acesso a diferentes fontes de informação** será melhor analisado quando o APL obtiver acesso a diferentes fontes informacionais, viabilizando o processo de tomada de decisão. O referido indicador foi o melhor avaliado dentre os demais do tema, apresentando o seguinte resultado: média padronizada de pontos equivalente a **0,66**, o que indica um nível aceitável para o APL. Pôde-se constatar que grande parte das empresas dispõe de acesso aos meios de comunicação, facilitando a aquisição de novos conhecimentos e capacitando-as para um adequado posicionamento no mercado, com destaque para internet, revistas especializadas na área e jornais.

Quanto à **Existência de parcerias institucionais para adquirir informações**, a avaliação será positiva quando as parcerias firmadas junto às instituições servirem de elo para o alcance de novas informações. Delimitado o critério de análise, identificou-se uma média padronizada de pontos equivalente a **0,40**, o que ocasiona em um nível de alerta para o APL. Como foi discutido anteriormente, poucas parcerias com as instituições locais são promovidas e, como fator resultante, pouca informação é disseminada.

Dessa forma, pôde-se constatar que a média padronizada do tema Acesso e Intercâmbio de Informações foi de **0,40**, corroborando para um nível de alerta no APL em estudo. Tal fato evidencia a presença de deficiências em termos de aquisição e repasse de informações para com o ambiente externo, o que deve está sendo revertido de modo a favorecer a elevação deste indicador no ambiente estudado.

4.2.2.2. Tema Ação Coletiva

Por Ação Coletiva entende-se o exercício de atividades cooperativas por parte de diferentes atores que facilitam o alcance de objetivos comuns. Quando se estuda o conceito de APL verifica-se como este tema se faz importante, pois a base deste é a adoção de comportamentos coletivos e laços coesos de relações empresariais.

Como indicadores representativos deste tema, são destacados: Nível de cooperação entre os funcionários; Relação entre proprietário, supervisor e funcionário; Realização de atividades cooperativas internamente e; Existência de relacionamentos informais.

O quadro a seguir retrata tais indicadores e seus principais resultados obtidos com a realização da pesquisa junto ao APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB:

Quadro 12: Média padronizada para o tema Ação coletiva.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
AÇÃO COLETIVA	1. Nível de cooperação entre os funcionários	0,58
	2. Relação entre proprietário, supervisor e funcionário	0,68
	3. Realização de atividades cooperativas internamente	0,34
	4. Existência de relacionamentos informais	0,66
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,57

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O indicador **Nível de cooperação entre os funcionários** será melhor avaliado quando forem constatadas práticas cooperativas por parte dos funcionários, a fim de gerar um ambiente de trabalho agradável. Este indicador apresentou o seguinte resultado: uma média padronizada de pontos equivalente a **0,58** e, conseqüentemente, um nível aceitável para o APL. Foi constatada uma boa relação entre os funcionários que compõem o APL Coureiro-Calçadista em Campina Grande – PB, o que é positivo visto que o bom relacionamento entre estes interfere diretamente no desempenho das empresas.

Quanto à **Relação entre proprietário, supervisor e funcionário**, esta será melhor avaliada quando houver um efetivo entrosamento entre os diferentes elos constituintes de uma empresa. Verificou-se, no geral, que existe um bom relacionamento entre os diferentes elos das empresas, obtendo uma média padronizada de pontos equivalente a **0,68** e um nível aceitável para o APL, o que remete para uma postura satisfatória por parte dos proprietários e uma convivência proveitosa. Como se sabe, a permanência de um clima agradável contribui para que as funções desempenhadas ocorram da melhor forma e, conseqüentemente, geram um bem-estar entre os participantes. Por serem micro e pequenas empresas, existe a cultura de que a figura de maior representatividade (proprietário) participe diariamente dos acontecimentos das empresas, o que tende a aproximá-lo de seus funcionários.

No que diz respeito ao indicador **Realização de atividades cooperativas internamente**, este será melhor avaliado quando forem constatadas atividades como palestras, minicursos, reuniões internas, entre outras, que visam promover a integração. Tal indicador obteve o pior resultado, emergindo com uma média padronizada de pontos equivalente a **0,34**, o que ocasiona em um nível de alerta para o APL. De acordo com os entrevistados, ainda são restritas as ações coletivas que se destinem a unir os diferentes atores do APL Coureiro-Calçadista no município de Campina Grande – PB. Algumas instituições como o SEBRAE em parceria com as demais vêm interferindo positivamente nesse processo e organizam palestras e eventos de pequeno porte, no intuito de engajar esse pessoal, mas ainda não tem sido suficientes. Foi afirmada a intenção em se criar uma feira regional, onde houvesse a mobilização e participação dos APLs calçadistas de outros municípios da região nordeste, a fim de elevar o potencial deste segmento, para tanto, por motivos diversos ainda não foi possível efetivar esse planejamento. Sendo assim, torna-se imprescindível que o empresariado se auto-organize para realizar com uma maior frequência atividades cooperativas, tendo em vista a obtenção de uma maior consolidação do setor.

Por último, a **Existência de relacionamentos informais** refere-se a presença de um ambiente amigável entre os participantes do arranjo, logo, foi perceptível uma média padronizada de pontos equivalente a **0,66**, o que resulta em um nível aceitável para o APL. Pôde-se verificar a existência de relações informais entre os atores que compõem o arranjo, as quais se baseiam em comportamentos amigáveis, o que é fundamental para a intensificação do capital social e para um convívio de longo prazo.

Diante de tais considerações, o APL Coureiro-Calçadista obteve o seguinte resultado para o tema Ação Coletiva: média padronizada de **0,57**, corroborando para um nível aceitável, sendo confirmado pela adoção, embora incipiente, de comportamentos cooperativos. Todavia, faz-se necessária que este tipo de comportamento possa ser continuamente viabilizado, visto que sem cooperação as chances de competir no mercado são quase que extintas.

4.2.3. Etapa 03: Resultados

4.2.3.1. Tema Geração do Conhecimento

A Geração do Conhecimento no âmbito de um conjunto de empresas inseridas em arranjos organizacionais é resultante da sinergia que ocorre com o ambiente externo, na medida em que são gerados novos conhecimentos e estes mantêm a empresa em funcionamento. Logo, o capital intelectual apresenta-se como sendo um diferencial competitivo para as empresas que de fato conseguem explorar o montante de conhecimento disponível sob as diferentes formas.

Os indicadores avaliados são: Investimento em pesquisa e desenvolvimento; Importância atribuída às práticas cooperativas para a geração de novos conhecimentos; Nível de informação e conhecimento dos funcionários; Participação em eventos e feiras e; Investimento em treinamento e capacitação.

No Quadro 13 tem-se a exposição dos principais resultados obtidos para o APL em estudo:

Quadro 13: Média padronizada para o tema Geração do conhecimento.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	1. Investimento em pesquisa e desenvolvimento	0,30
	2. Importância atribuída às práticas cooperativas para a geração de novos conhecimentos	0,73
	3. Nível de informação e conhecimento dos funcionários	0,32
	4. Participação em eventos e feiras	0,58
	5. Investimento em treinamento e capacitação	0,26
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,44

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

No que concerne ao indicador **Investimento em pesquisa e desenvolvimento**, este será melhor avaliado quando existir um contínuo investimento direcionado para pesquisa e desenvolvimento. O APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB obteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,30**, o que ocasiona em um nível de alerta. Tal resultado demonstra um baixo investimento por parte dos integrantes em ciência e tecnologia. Na opinião dos entrevistados, é difícil direcionar recursos para P&D, uma vez que exige capital financeiro, pessoal qualificado e inovações técnicas resultantes de parcerias com os centros de pesquisa. As empresas que realizam este tipo de investimento atualmente são poucas e apresentam uma maior disponibilidade de

recursos, logo, conseguem um destaque maior frente à concorrência. É válido ressaltar, que as instituições locais vêm contribuindo, embora de forma gradual, para o fortalecimento do APL neste ponto, através de parcerias com a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), CNPq e demais órgãos de fomento.

Com relação à **Importância atribuída às práticas cooperativas para a geração de novos conhecimentos**, esta será melhor avaliada quando as práticas de cooperação forem visualizadas como um intermédio para a aquisição de novos conhecimentos. Foi verificado o seguinte resultado para o APL em estudo: média padronizada de pontos equivalente a **0,73**, o que ocasiona em um nível aceitável, sendo a melhor avaliação se comparado aos demais indicadores. Embora não sejam presenciadas efetivas práticas de cooperação capazes de promover novos conhecimentos entre as empresas, existe a consciência de que é uma vertente importante em meio à elevada competitividade.

Quanto ao **Nível de informação e conhecimento dos funcionários**, este indicador será melhor avaliado quando existir um elevado nível de conhecimento, no intuito de melhor contribuírem com o alcance dos objetivos empresariais. Dessa forma, o APL obteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,32**, ocasionando em um nível de alerta. No geral, o funcionário do APL calçadista em Campina Grande – PB detém pouca formação escolar (1º grau incompleto), especialmente os que assumem o setor produtivo, sendo na opinião dos entrevistados uma situação comum no setor, independente do lugar que se esteja avaliando. Na verdade, é perceptível uma elevada carga de conhecimento tácito, onde é enfatizado o “saber fazer” e as experiências práticas trazidas por estes indivíduos. Já os cargos administrativos, que são poucos, detêm um nível de exigência maior quanto à escolaridade do funcionário.

O indicador **Participação em eventos e feiras** será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas participações dos empresários nas feiras direcionadas para o setor o qual pertencem. No caso específico deste estudo, o APL de couro e calçados de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,58**, o que ocasiona em um nível aceitável. Na verdade, constatou-se que uma parcela relativa de empresários participa anualmente dos eventos ocorridos em nível nacional e internacional. A ausência dos demais empresários foi justificada pela falta de recursos para participar, uma vez que recebem um pequeno incentivo das instituições e os demais gastos devem ser desembolsados com recursos próprios. O SINDICALÇADOS se

responsabiliza pela comunicação às empresas e pela organização de um *stand* cooperativo onde são divulgados os produtos das empresas da Paraíba e de Campina Grande – PB. As principais feiras ressaltadas foram a Francal em São Paulo, a Couromoda no Rio Grande do Sul e algumas feiras internacionais (ocorridas na Itália). Uma inovação constatada no APL foi a criação de uma feira local de máquinas e componentes promovida pela instituição SEBRAE – PB, visando tornar acessível a aquisição de maquinários modernos e de alta tecnologia.

Por último, o **Investimento em treinamento e capacitação** será melhor avaliado quando houver o encaminhamento de integrantes da empresa para cursos de capacitação e aprendizagem, visando o aperfeiçoamento intelectual. O APL em análise deteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,26**, o que ocasiona em um nível de alerta. Como foi visualizado no decorrer da pesquisa, poucas são as empresas do APL analisado que adotam a cultura de encaminhar seus funcionários para realizar treinamentos e cursos de capacitação nas instituições presentes, sendo os motivos principais: escassez de recursos e a percepção de que estará perdendo tempo/dinheiro, o que é negativo visto que impedem os empresários e funcionários de crescerem profissionalmente e aperfeiçoarem-se para atender melhor as demandas do mercado. Entre os serviços procurados junto às instituições, destacam-se: cursos de modelagem, criação e *design*, corte e costura de calçados (CTCC), consultoria para *layout*, capacitação empresarial, desenvolvimento tecnológico (SEBRAE), contrato de funcionários (SENAI), assistência à educação, segurança, saúde e lazer para os funcionários e familiares (SESI).

A partir do exposto, pôde-se constatar que o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de **0,44** para o tema Geração do Conhecimento, corroborando para um nível de alerta. Tal fato exige um maior incentivo para as questões relacionadas à criação e disseminação de novos conhecimentos entre os atores envolvidos, de modo a aprimorar as competências empresariais.

4.2.3.2. Tema Inovação

A Inovação é entendida como uma reformulação e/ou mudança radical que pode está ocorrendo nos produtos, serviços e processos organizacionais, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado atendendo satisfatoriamente ao maior nível de exigência dos

clientes. Sendo assim, é enfatizada a necessidade de formar parcerias para facilitar a aquisição de novas tecnologias e conhecimentos que forneçam suporte às mudanças realizadas em espaços de tempo cada vez mais curtos.

São 4 os indicadores analisados no tema inovação, a saber: Melhoria na qualidade dos produtos; Desenvolvimento de novos produtos; Incorporação de novos processos empresariais e; Importância da formação de parcerias para a inovação.

No quadro seguinte, encontra-se um resumo dos indicadores e seus respectivos resultados (total de pontos e média) para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB:

Quadro 14: Média padronizada para o tema Inovação.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
INOVAÇÃO	1. Melhoria na qualidade dos produtos	0,72
	2. Desenvolvimento de novos produtos	0,63
	3. Incorporação de novos processos empresariais	0,44
	4. Importância da formação de parcerias para a inovação	0,70
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,62

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O indicador **Melhoria na qualidade dos produtos** será melhor avaliado quando forem constatadas efetivas melhorias nos produtos fabricados e comercializados. Logo, apresentou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,72**, o que resulta em um nível aceitável para o APL em estudo. De fato, o aperfeiçoamento nos produtos oferecidos tem sido um fator positivo para estas empresas que cientes da elevada concorrência estão atentando para o novo e propondo mudanças, de modo a tornar o cliente mais satisfeito.

Já o indicador **Desenvolvimento de novos produtos** será melhor avaliado quando houver a incorporação de novas linhas de produtos no arranjo, expandindo por conseguinte o nicho de mercado. Este obteve uma boa avaliação, a saber: uma média padronizada de pontos equivalente a **0,63**, o que ocasiona em um nível aceitável para o APL em estudo. Logo, foi verificada uma contínua atenção para o fator inovação, por meio da ampliação na linha de produtos oferecidos, que atualmente encontra-se bastante diversificada (bolsas, calçado feminino, masculino, infantil, botas, acessórios em couro

e sintético, mochilas, sandálias personalizadas, entre outras). Algumas empresas que antes só trabalhavam com um tipo de produto sentiram a necessidade de agregar novas linhas à sua produção e, por conseguinte, conquistar maiores espaços no mercado.

O indicador **Incorporação de novos processos empresariais** será melhor avaliado quando houver inovações e/ou mudanças que viabilizem a execução dos processos empresariais. O referido indicador alcançou uma média padronizada de pontos equivalente a **0,44** e, por conseguinte, um nível de alerta, sendo o menor resultado entre os demais indicadores que compõem este tema. Isso reflete que o APL vem realizando pequenas mudanças em seu processo de produção, por meio da aquisição de novos maquinários e equipamentos. O principal motivo para tal resultado diz respeito aos elevados custos agregados. Dessa forma, muitas das máquinas adquiridas pelo empresário do setor são usadas e, com isso, obtém-se um preço compatível com as condições financeiras.

Como último indicador, foi avaliada a **Importância da formação de parcerias para a inovação**, onde este será melhor avaliado quando as parcerias constituídas forem visualizadas como um intermédio para o alcance de atitudes inovadoras. No APL em estudo foi obtido o seguinte resultado: média padronizada de pontos equivalente a **0,70** e um nível aceitável. Pôde-se perceber que o arranjo atribui uma boa importância para as parcerias e sua interferência nos processos de inovação, mesmo que na prática não ocorra de forma efetiva.

Sendo assim, o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB apresentou uma média padronizada de **0,62** para o tema Inovação, corroborando para um nível aceitável. É importante enfatizar, que este tema foi o de maior destaque quando comparado aos demais, embora não esteja em uma situação ideal. Pôde-se verificar que o investimento é direcionado para fabricação de calçados populares (em sua maioria) que vem atendendo de modo satisfatório o público-alvo, o que deve ser dado continuidade, a fim de favorecer de forma competitiva as empresas constituintes do arranjo. Por outro lado, foi constatada uma carência quanto à incorporação de novas tecnologias e maquinários ao processo produtivo do APL em estudo, devendo ser revisto, na medida em que a conectividade com as mudanças ocorridas no ambiente organizacional (produtos e processos) é fator crucial para a maior capacidade inovativa.

4.2.3.3. Tema Desempenho Empresarial

O tema Desempenho Empresarial refere-se aos resultados sociais e econômico-financeiros que as empresas obtêm. Logo, é fomentado um crescimento aliado ao desenvolvimento, gerando melhorias internas e, sobretudo, geração de emprego e renda para a localidade.

Este tema compreende os seguintes indicadores: Minimização dos custos empresariais; Nível de elevação nas vendas nos últimos três anos; Nível de elevação nos lucros nos últimos três anos e; Nível de participação na geração de emprego local.

No Quadro 15, encontram-se dispostos o conjunto de indicadores mencionados e seus principais resultados para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB.

Quadro 15: Média padronizada para o tema Desempenho empresarial.

TEMA	INDICADORES	MÉDIA PADRONIZADA DE PONTOS (X)
DESEMPENHO EMPRESARIAL	1. Minimização dos custos empresariais por meio da inserção no APL	0,33
	2. Nível de elevação nas vendas nos últimos três anos	0,56
	3. Nível de elevação nos lucros nos últimos três anos	0,54
	4. Nível de participação na geração de emprego local	0,59
MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)		0,51

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O indicador **Minimização dos custos empresariais por meio da inserção no APL** será melhor avaliado quando a participação no arranjo resultar em efetivos benefícios econômicos para o conjunto de empresas inseridas. No APL de couro e calçados de Campina Grande – PB foi constatada uma média padronizada de pontos equivalente a **0,33**, o que ocasiona em um nível de alerta, sendo o pior resultado se comparado aos demais indicadores do tema desempenho empresarial. Tal resultado demonstra a percepção dos empresários de que o fato de estarem inseridos em um APL tem interferido de forma incipiente na redução dos custos, o que é analisado negativamente visto que o intuito de unir empresas de um mesmo segmento é para que estas se fortaleçam entre si, resultando em vantagens sociais e também econômicas.

Com relação ao **Nível de elevação nas vendas nos últimos três anos**, este indicador será melhor avaliado quando houver uma significativa elevação nas vendas. Dessa forma, verificou-se uma média padronizada de pontos equivalente a **0,56** e um nível aceitável para o APL em estudo. Para os entrevistados, esta elevação ocorreu em virtude de ampliarem o mercado de atuação para outros municípios, Estado e região. Outro ponto elencado foi o de que o APL calçadista em Campina Grande – PB tem conseguido acompanhar as tendências e inovações ocorridas no ambiente e esse é um aspecto que vem sendo reconhecido pelo consumidor. Um ponto negativo citado no decorrer das entrevistas que limitou de certa forma este crescimento foi a crise econômica mundial no ano de 2008, interferindo a classe de empresariado no país.

No que se refere ao indicador **Nível de elevação nos lucros nos últimos três anos**, este será melhor avaliado quando houver uma significativa elevação nos lucros empresariais. O APL em estudo deteve uma média padronizada de pontos equivalente a **0,54**, o que ocasiona em um nível aceitável. Na visão dos entrevistados, este indicador se torna dependente da variação ocorrida nas vendas, justificando a aproximação com o indicador anterior. Diante do exposto, o objetivo principal é trabalhar para que as vendas possam estar sendo intensificadas, a fim de que as empresas detenham boas margens de lucro.

Por último, o indicador **Nível de participação na geração de emprego local** será melhor avaliado quando houver uma significativa interferência do arranjo no processo de geração de emprego e renda local. Tomado como base este critério de análise, o APL obteve o seguinte resultado: uma média padronizada de pontos equivalente a **0,59** e um nível aceitável, sendo a melhor avaliação se comparado aos demais indicadores. De acordo com a realização da pesquisa, as empresas têm contribuído de forma moderada para a empregabilidade no município (aspecto social) e para o crescimento local (aspecto econômico-financeiro), todavia, este indicador poderia ser melhor avaliado se houvesse maiores investimentos no setor, por intermédio do governo nas suas diversas esferas, em especial, o governo municipal. Além disto, foi ressaltada a baixa receptividade do mercado local para com os produtos comercializados pelas empresas que compõem o arranjo, reduzindo a geração de renda para o próprio município. Outro quesito preponderante foi o fato de manter relações comerciais junto a fornecedores de outras regiões, o que interfere diretamente em tempo e custo para as empresas. Na verdade, constatou-se elevada carência de fornecedores locais devidamente altos para servirem ao setor.

Sendo assim, o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB deteve uma média padronizada de **0,51** para o tema Desempenho Empresarial, corroborando para um nível aceitável. Sugere-se, para tanto, que o referido tema seja continuamente potencializado, visto que compreende de indicadores importantes para o desenvolvimento das empresas constituintes e do referido município.

A partir de tais considerações e visando contemplar os principais resultados obtidos para os 09 temas analisados em suas diferentes etapas (dimensões de capital social, mecanismos e resultados), tem-se evidenciado o Quadro 16, o qual compreende das médias padronizadas por tema (MPT).

Quadro 16: Resumo geral das médias padronizadas por tema

ETAPAS	TEMAS	MÉDIA PADRONIZADA POR TEMA (MPT)
DIMENSÕES DE CAPITAL SOCIAL	Redes	0,54
	Confiança	0,58
	Normas, Valores e Atitudes	0,60
	Marco Institucional	0,23
MECANISMOS	Acesso e Intercâmbio de Informações	0,40
	Ação Coletiva	0,57
RESULTADOS	Geração de Conhecimento	0,44
	Inovação	0,62
	Desempenho Empresarial	0,51

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Conforme pode ser visto, em 6 temas foi constatada uma situação aceitável, mas precisamente: Redes, Confiança, Normas, Valores e Atitudes, Ação Coletiva, Inovação e Desempenho Empresarial, o que é positivo visto que compreendem de indicadores imprescindíveis para o desenvolvimento do APL e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da localidade em estudo. Já o tema Acesso e intercâmbio de informações, bem como Geração do Conhecimento precisa ser revisto, uma vez que apresentou uma situação de alerta. Por último, o tema Marco Institucional, que é preponderante para uma efetiva atuação de todo e qualquer APL, obteve uma situação crítica.

Diante do exposto, o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB apresentou um **grau de contribuição** para o desenvolvimento local de **0,51**, enquadrando-o em um nível **aceitável**, conforme o quadro abaixo:

Quadro 17: Grau de contribuição do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB para o desenvolvimento local enquadrados em seus respectivos níveis.

GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO APL COUREIRO-CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE - PB PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL		
ETAPAS	MÉDIA ARITMÉTICA (0 - 1)	NÍVEL
Dimensões de Capital Social	0,49	ALERTA
Mecanismos	0,49	ALERTA
Resultados	0,52	ACEITÁVEL
GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO APL COUREIRO-CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE - PB PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL	0,51	ACEITÁVEL

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Vale ressaltar, que a obtenção deste resultado foi alcançada pelo desenvolvimento da seguinte fórmula:

$$GC = \frac{[(2 \times 0,54) + (3 \times 0,58) + (2 \times 0,60) + (2 \times 0,23) + (2 \times 0,40)]}{(2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2)} + \frac{[(3 \times 0,57) + (3 \times 0,44) + (3 \times 0,62) + (2 \times 0,51)]}{(2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2)}$$

$$GC = 0,51$$

A seguir, são mencionados alguns aspectos relevantes acerca do grau de contribuição encontrado para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB:

- Nível **alerta** para a etapa de **dimensões de capital social** (0,49), o que sugere uma monitoração constante dos temas constituintes, em especial o tema Marco Institucional (0,23), dado que os demais obtiveram situações aceitáveis;

- Nível **alerta** para a etapa de **mecanismos** (0,49), uma vez que o tema Acesso e Intercâmbio de Informações apresentou situação de alerta (0,40) e Ação Coletiva obteve uma boa avaliação (0,57) e;
- Nível **aceitável** para a etapa de **resultados** (0,52), com análise desfavorável para o tema Geração de Conhecimento (0,44), favorável para o tema Inovação (0,62) e relativamente favorável para o tema Desempenho Empresarial (0,51).

Como forma de facilitar o processo de visualização dos principais resultados obtidos para os temas analisados, é evidenciado a seguir o biograma (tipo de representação gráfica) construído de acordo com a percepção dos atores entrevistados:

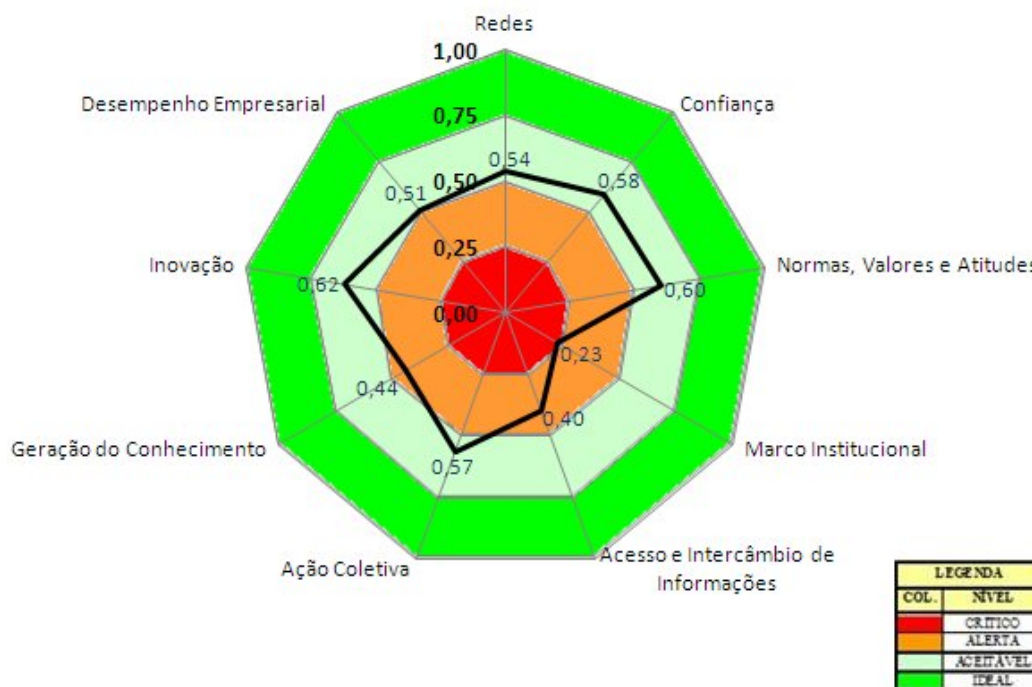


Figura 2: Biograma das médias padronizadas por tema para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB na percepção dos atores entrevistados.
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Embora não seja o objetivo deste estudo, torna-se pertinente visualizar os resultados obtidos para os 9 temas sob os diferentes ângulos possíveis, ilustrando a percepção do empresariado e das instituições locais, de forma individualizada, bem como sua interseção.

Neste sentido, tem-se exposta inicialmente a percepção das empresas, conforme o biograma a seguir:



Figura 3: Biograma das médias padronizadas por tema para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB na percepção das empresas.
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Como se pode perceber, o biograma referente ao posicionamento das empresas isoladamente muito se assemelha ao resultado geral explicitado anteriormente e foco deste estudo (empresas e instituições), com pequenas variações entre os temas. A maior discrepância, analisada de forma negativa, foi verificada no tema Marco Institucional (0,23 para 0,19), na medida em que a maioria das empresas pertencentes ao arranjo acredita que as relações com as instituições de apoio ainda são incipientes e, sobretudo, fragilizadas necessitando de uma maior mobilização por parte destas (instituições) para que as ações se realizem em conjunto e, assim, sejam alcançados melhores desempenhos.

Por outro lado, tem-se no biograma a seguir, a exposição dos principais resultados encontrados na percepção das instituições de apoio:



Figura 4: Biograma das médias padronizadas por tema para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB na percepção das instituições.
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

De acordo com os resultados obtidos na visão das instituições analisadas (SEBRAE, FIEP, CTCC, SESI e o SINDICALÇADOS), pode-se verificar uma elevação no tema Marco Institucional (0,23 para 0,52), o que é analisado positivamente. As instituições acreditam que o APL vem apresentando uma melhoria significativa no que se refere ao estabelecimento de relacionamentos institucionais, em virtude dos contínuos incentivos direcionados para o fomento das relações interempresariais, onde são ofertados serviços especializados, bem como suporte técnico e gerencial, estando às mesmas (instituições) devidamente aptas para manterem este vínculo com as empresas.

Tendo em vista as disparidades entre as diferentes visões (empresas e instituições), verifica-se a importância em se trabalhar com atores diversos, a fim de que o resultado da pesquisa seja o mais fidedigno possível. Por último e de forma complementar, tem-se no biograma seguinte a interseção entre a percepção das empresas e das instituições de apoio:

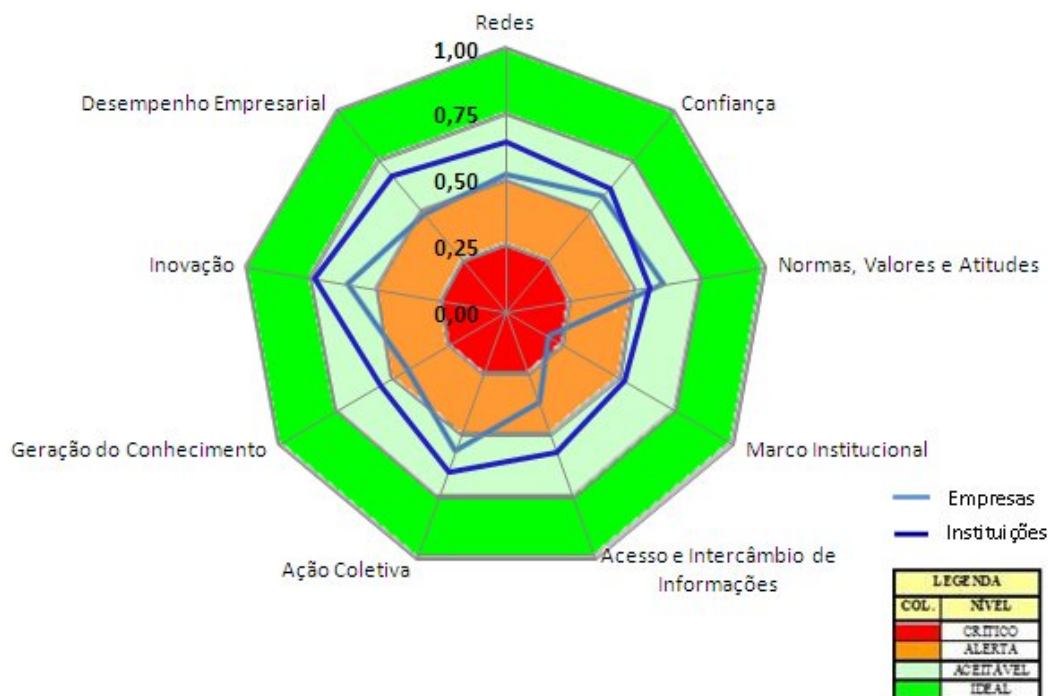


Figura 5: Biograma da interseção das médias padronizadas por tema (empresas/instituições) para o APL coureiro-calçadista de Campina Grande – PB.
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Neste biograma é possível perceber de forma nítida as diferenças de percepções entre as empresas constituintes do APL em análise e as instituições de apoio que se encontram diretamente relacionadas com o segmento econômico em questão (Couro e Calçados). No geral, são poucos os temas em que tal disparidade é maior, com ênfase para: Marco institucional (0,19 para empresas e 0,52 para instituições), Desempenho Empresarial (0,48 para empresas e 0,68 para instituições), Acesso e Intercâmbio de Informações (0,37 para empresas e 0,56 para instituições), Redes (0,52 para empresas e 0,65 para instituições), Inovação (0,61 para empresas e 0,74 para instituições) e Geração do Conhecimento (0,43 para empresas e 0,55 para instituições). Os demais temas apresentaram resultados relativamente próximos, demonstrando certa homogeneidade na forma como visualizam o APL em estudo.

Diante do exposto neste capítulo de apresentação e análise dos resultados, pôde-se perceber que o nível de contribuição do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande para o desenvolvimento local enquadra-se em uma situação aceitável, na medida em que os princípios de capital social vêm sendo compreendidos e incorporados pelos empresários, havendo uma reformulação gradual no comportamento dos mesmos.

Todavia, faz-se necessária a implementação de ações que de fato potencializem as redes existentes, intensificando as relações entre empresas e instituições, a fim de que o referido arranjo possa contribuir de modo mais ativo para o processo de desenvolvimento local.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo realizou uma discussão teórica e prática acerca do papel do capital social na melhor forma de atuação dos arranjos produtivos locais e, por conseguinte, na geração do desenvolvimento local. De fato, o capital social emerge como uma forma alternativa eficaz que as empresas têm para se consolidarem no mercado de atuação, para tanto, exige dos atores sociais e institucionais a incorporação de atributos adicionais e desafiadores, tais como: confiança mútua, solidariedade, formação de parcerias, cooperação, entre outros, os quais podem ser obtidos a médio e longo prazo.

Por outro lado, foi dada ênfase para o poder que as instituições de apoio detêm frente ao processo de evolução e consolidação de APLs, tornando-os capazes de exercer efetivamente seu papel social e econômico perante a sociedade ao articularem-se entre si. Sendo assim, a presença de um conjunto de empresas e instituições em ambientes delimitados que dispõem de um contínuo relacionamento entre os agentes, possibilita um melhoramento de suas capacidades produtivas e de inovação, o que é considerado um fator importante para a viabilidade do desenvolvimento local, visto que eleva o poder de participação entre os diversos elos constituintes da sociedade (indivíduos, empresas, instituições, governo).

Diante dessa breve contextualização e visando atender ao objetivo geral de pesquisa estabelecido, qual seja, analisar o nível de contribuição do APL de Couro e Calçados de Campina Grande – PB para o desenvolvimento local, a partir do modelo de capital social organizacional proposto por Román e Rodríguez (2004), tem-se na sequência a apresentação dos principais resultados.

Inicialmente, pôde-se constatar, com base no estudo realizado e nas informações coletadas para o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB um grau de contribuição para o desenvolvimento local de **0,51**, o que o enquadra em um nível aceitável, de acordo com a metodologia utilizada, confirmando a premissa formulada: quanto mais presentes forem à incorporação dos princípios que norteiam o capital social, como a confiança, o engajamento cívico e a cooperação, maior será a desenvoltura dos arranjos produtivos locais para contribuírem com o segmento econômico de atuação e, sobretudo, com o processo de geração do desenvolvimento local.

De modo específico, foram analisadas individualmente as etapas que compõem o modelo, a fim de que pudessem ser identificadas as principais potencialidades e

fragilidades inerentes a cada tema, resultando nos seguintes pontos: a etapa de **dimensões de capital social** enquadrou-se em um nível **alerta**, com uma média aritmética de 0,49; a etapa de **mecanismos** de fomento utilizados pelo APL encontrou-se em um nível **alerta** (0,49) e; por fim, a etapa de **resultados** deteve um nível **aceitável** para o APL em estudo, com uma média aritmética de 0,52.

Como se verifica, são resultados bastante próximos entre si e embora o nível de contribuição do APL tenha se apresentado aceitável para o desenvolvimento da localidade de Campina Grande - PB, torna-se prudente a incorporação de medidas efetivas de fortalecimento e engajamento entre os diferentes elos que compõem o arranjo, induzindo a formação de sinergias coletivas que promovam de fato o desenvolvimento. Na verdade, foi um resultado bastante próximo da situação de alerta.

Em uma visão sistêmica do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, pôde-se constatar um baixo envolvimento junto aos parceiros institucionais (em especial, o Governo municipal e estadual), sendo o tema Marco Institucional o pior avaliado se comparado aos demais que compreendem o modelo (0,23). Entre as justificativas emitidas pelos entrevistados para esse baixo resultado, destacou-se a ausência atual de programas governamentais que visem potencializar a atuação dos empresários no município em que se encontram inseridos, bem como os baixos subsídios/incentivos fiscais para o segmento calçadista no Estado da Paraíba, resultando em relações pontuais e poucas parcerias firmadas na prática.

Na verdade, pôde-se perceber que este segmento econômico dispõe de agentes institucionais locais especializados e capacitados para fornecerem suporte técnico e gerencial, bem como foi constatada a presença de políticas públicas que vêm estimulando o crescimento do arranjo, para tanto existe pouco profissionalismo nas relações de parcerias firmadas por estes empresários, o que corrobora para insatisfações e, sobretudo, para articulações pontuais entre empresas e instituições.

Por outro lado, foi perceptível a presença da confiança por parte dos integrantes do APL para com as instituições de fomento locais (com destaque para o SEBRAE e o CTCC/SENAI/FIEP), o que é um ponto positivo para fomentar o estabelecimento de futuras relações. Todavia, a procura efetiva às mesmas para viabilizar os processos internos do arranjo ainda é incipiente, ocorrendo em espaços de tempo relativamente longos por parte do empresariado. A pesquisa permitiu constatar ainda que os fatores contributivos para tal resultado tem sido a escassez dos recursos financeiros, o baixo

nível de conhecimento sobre os benefícios de articularem-se entre si e, como consequência, a percepção de que ainda é possível atuar isoladamente.

É válido salientar, que o APL de couro e calçados em estudo foi beneficiado com a construção do CTCC no município de Campina Grande - PB, devendo este ser de fato explorado pelos empresários, na medida em que dispõem de laboratórios de pesquisa, desenvolvimento e testes de novos produtos, cursos técnicos e, sobretudo, ambientes informacionais devidamente estruturados para a disseminação do conhecimento (internet, revistas, jornais especializados na área). De fato, não pôde-se constatar esse intercâmbio de forma efetiva.

Com relação à participação nas feiras nacionais e internacionais que acontecem anualmente no segmento calçadista, os poucos empresários que têm a oportunidade de participar encontram-se bastante satisfeitos, reconhecendo a importância deste ambiente interativo para o fluxo de informações, o que interfere diretamente na geração de ideias inovadoras, no acompanhamento das tendências e exigências do mercado, no aperfeiçoamento dos métodos de produção e na aquisição de novas tecnologias.

Como ponto positivo, foi perceptível uma pré-disposição para adoção de comportamentos cooperativos por parte dos atores entrevistados, essenciais quando se debate a temática do capital social, mas poucas são as iniciativas efetivas que promovam ações conjuntas entre os membros do APL, prevalecendo ainda algumas resistências individuais.

Neste sentido, algumas medidas são sugeridas para uma melhor articulação entre os diferentes elos do APL e, por conseguinte, para uma maior contribuição ao desenvolvimento local, a saber:

- Maior mobilização por parte das instituições locais para que haja um intercâmbio empresarial e institucional, visando fazer com que os membros do arranjo cooperem e participem ativamente da construção de projetos comuns e de uma identidade coletiva, buscando o respaldo técnico e intelectual das instituições;
- Ampliação das linhas de crédito e financiamento por parte das instituições financeiras, no intuito de torná-las condizentes com a realidade do pequeno empresário local, o que resultará em vantagens econômicas que permitirão competir de forma mais justa no mercado;
- Consolidação das relações cooperativas existentes entre os participantes do arranjo, uma vez que as mesmas ainda encontram-se dispersas, principalmente com as instituições de apoio, pelas razões explicitadas no decorrer deste trabalho;

- Construção de uma feira local que permita o engajamento e a participação de todos os membros do APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande – PB, fortalecendo o segmento econômico de atuação por meio do acesso e intercâmbio de informações, assim como da comercialização dos produtos fabricados. Como foi visto, essa é uma ideia que ainda encontra-se paralisada.

Tais medidas têm o intuito de contribuir com o processo de melhoria do APL em estudo, em termos de infra-estrutura empresarial e de gestão participativa, viabilizando em uma perspectiva de médio e longo prazo, o desenvolvimento do arranjo.

É importante ressaltar, que a realização desta pesquisa permitiu adentrar em temáticas de extrema relevância para o contexto atual, visto que se conseguiu avançar teórica e empiricamente na relação entre arranjos produtivos locais, capital social organizacional e desenvolvimento local, sendo evidenciada de forma contínua a interligação e interdependência que norteia esses construtos.

No que concerne às limitações, pode-se elencar a ausência de demais atores representativos no processo de mensuração do grau de contribuição do APL para o desenvolvimento local, quais sejam: clientes, fornecedores, sociedade civil, funcionários da empresa e demais *stakeholders*, sendo inviável para este estudo devido às questões de tempo e custo. É importante mencionar, que a inserção destes atores tende a tornar o modelo utilizado neste estudo e o instrumento de pesquisa construído mais consolidado e fidedigno quanto aos resultados obtidos (nesta pesquisa houve uma dependência direta das informações fornecidas pelos próprios atores entrevistados, quais sejam, empresas e instituições).

Logo, têm-se como recomendações para trabalhos futuros, a possibilidade de aplicações em outros segmentos econômicos, através da utilização da referida metodologia: Dimensões de Capital Social, Mecanismos e Resultados, adequando-a ao contexto estudado; a realização de estudos comparativos em diferentes setores; a incorporação de atores diversificados para compor a amostra do estudo; bem como a atribuição de pesos aos temas por parte dos próprios entrevistados participantes da pesquisa.

Diante das questões norteadoras deste estudo, torna-se fundamental que o APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande - PB possa está fomentando as conexões existentes entre os agentes empresariais e institucionais por meio dos princípios que norteiam o capital social, corroborando para intensificação de estratégias coletivas e ações coordenadas entre os participantes, de modo a minimizar e/ou extinguir os

gargalos diagnosticados, convertendo-os em uma maior desenvoltura do arranjo e, por conseguinte, do município em que se encontra inserido.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural**. In: Seminário Internacional “Reforma Agrária e Desenvolvimento Sustentável, 1998, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: MDA/Nead, 1998.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. São Paulo: Redesist, 2002.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital Social e Desenvolvimento Local**. In: LASTRES, H.M.M. *et al.* Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local. Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2003.

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento Local e distribuição do progresso técnico, uma resposta às exigências do ajuste estrutural**. Fortaleza: Ed. Banco do Nordeste, 1998.

ALVES, P. D. V. **Arranjos produtivos locais com base em inovação tecnológica para desenvolver Territórios no Estado de Pernambuco a partir dos Pólos regionais de desenvolvimento**. Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

AMARAL FILHO, J. **A Endogeneização no desenvolvimento Regional e Local**. In: Encontro Nacional de Economia, 27. Belém. *Anais...* Belém: Anpec, p 1291-1300, 1999.

_____. **É negócio ser pequeno, mas em grupo**. Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro, BNDES, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

AMATO NETO, J.; FUCCI AMATO, R. C. Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v, 5, n. 1, 2009.

AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. Interações: **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 4, n. 9, p. 25-34, set. 2004.

ARBIX, G. **Arranjos produtivos locais e a ação do Governo Federal no fomento às pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 08 out. 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**: o estado em um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

BANDEIRA, P. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. In: BECKER, D. F.; BANDEIRA, P. S. **Desenvolvimento regional-local: determinantes e desafios contemporâneos**, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p. 23-128, 2000.

BECATTINI, G. **O Distrito Marshaliano**. In: BENKO, G; LIPIETZ, A. (orgs). As Regiões Ganhadoras. Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia econômica. Ed. Celta, Oeiras, 1994.

BECKER, D. Economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo. In: BECKER, D. (In Memoriam); WITTMANN, M. L. (Orgs.). **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p.37-66, 2003.

BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento**, 2003.

BOEIRA, S. L. Responsabilidade socioambiental das empresas: liberalismo ou terceira via. In: BOEIRA, S. L. (Org.) **Democracia e políticas públicas**: diversidade temática dos estudos contemporâneos. Itajaí: editora da Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e Política Públicas**, Brasília, n.13, p.111-145, jun. 1996.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n.31, p.2-3, 1980.

BRITO, J. **Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas**: uma sistematização de conceitos e evidências empíricas. Niterói: UFF, 2002.

BRITTO, J. **Características dos Clusters na Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J.E; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M. et al. (Ed.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

_____. **Glossário de Arranjos Produtivos e Sistemas Inovativos Locais** – Terceira Revisão – www.ie.ufrj.br/redesist, Setembro, 2004.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. Instituto de Economia da UFRJ. Rio de Janeiro, p. 34, Setembro, 2003.

CHÉVEZ, M. L. Z. Capital Social e desenvolvimento local: alguns apontamentos teóricos. In: Congresso Brasileiro de Administração Rural, 4, 2001. **Anais...** Goiânia: ABAR, 2001.

COLEMAN, J. **Foundations of social theory**. Cambridge: The Belknap press of Harvard University Press, 1984.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p. 128-152, 1990.

CORREIA, P. C.; LINS, H. N. *Clusters*: a união de pequenas e médias empresas como elemento facilitador do crescimento econômico. **Anais** do II ECOPAR – Encontro de Economia Paranaense, Maringá: UEM-UELUEPG-UNIOESTE-IPARDES, Outubro, p. 275 – 288. ISSN 1679-5814, 2003.

D'ARAUJO, M. C. S. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DURSTON, J. Construyendo capital social comunitário. In: **Revista de La CEPAL**, n.69. Dezembro, 1999.

FARAH JUNIOR, M. F.; BRITO, A. M. de. **Arranjos Produtivos Locais e a Experiência do Paraná**. XIII SIMPEP Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA. **Cadastro Industrial**. Campina Grande: FIEP, 2006.

FLORIANO, F.; SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. Impacto ambiental: estudo no arranjo produtivo local de calçados de São João Batista/SC. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2007. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

FRANCO, A. de. Capital social. Brasília: Instituto de Política Millennium, 2001.

_____. **Pobreza e desenvolvimento local**. Brasília: Brasília: AED, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1998.

GOBB, R. L.; FERRAZ, S. F. DE S. **Arranjos produtivos locais na perspectiva da teoria do capital social**: estudo no APL moveleiro de Marco/CE. In: XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. *Anais do XIII SIMPOI*, 2010.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 451-481, 1985.

GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). **Work the net: A management guide for formal networks**. New Delhi: GTZ, 2006.

HADDAD, P. R. Cultura local e associativismo. **BNDES**, 2004. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl_texto2.pdf>. Acesso em: 22 Nov. 2009.

HELLER, A.; FEHÉR, F. A ética do cidadão e as virtudes cívicas. In: **A condição política pós-moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1993.

JACOBS, J. **The Death and Life of Great American Cities**. Nova York: Random House, 1961.

KEHRLE, L. **Um estudo da indústria de calçados da Paraíba**: uma apresentação da metodologia utilizada e do espaço de estudo. João Pessoa: UFPB/PPGE/CME, Set. 2003. (Série Texto para Discussão n. 294).

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LA ROVERE, R. **Estratégias competitivas em sistemas de micro, pequenas e médias empresas: a importância da gestão de informações**. In: LASTRES, H.M.M. et al. *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2003.

LEMOS, C.; PALHANO, A. **Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000 (nota técnica n. 22).

LOURY, G. A. Dynamic Theory of Racial Income Differences. In: WALLACE, P.A; LE MUND, A. **Women, Minorities and Employment Discrimination**. Lexington, Mass: Lexington Books, chapter 8, 1977.

MACHADO, S. A. Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia de Produção, **Tese de Doutorado**, São Paulo, 2003.

MACKE, J.; VALLEJOS, R. V.; SARATE, J. A. R. **Collaborative Network Governance**: understanding social capital dimensions. In: McQUAY, William; SMARI, Waleed W.. (Org.). International Symposium on Collaborative Technologies and Systems. Piscataway: IEEE Service Center, 2009, p. 163-171.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 179 p., 2001.

MARSIGLIA, J. **Desenvolvimento e Gestão Local**: Temas e Atores em um Cenário de Mudanças. In: BAVA, Silvio Caccia, Org. Desenvolvimento Local. São Paulo: Pólis, nº 25, p.63/74, 1996.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. Coleção: OS ECONOMISTAS, São Paulo: Nova Cultural, 1996 (Tradução do original, 1890).

MCNAUGHTON, Rod B. Industrial districts and social capital. In: Green, M. B. e McNaughton. R. B. (eds.). **Industrial Networks and Proximity**. Aldeshort-UK: Ashgate, 2000.

MENEGASSO, M. E.; CARELLI, M. N. **Capital Social e Desenvolvimento Sustentável em Joinville – SC**, 2004.

MORE, J. D.; VALLE, M. R.; VILLELA, L. E. Modelo Fuzzy para Avaliação de Influência de Fatores Endógenos e Exógenos no Desenvolvimento de um APL – Aplicação no Caso de Cabo Frio-RJ. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. New York: Cambridge University, 1990.

OCDE. **Manual de Oslo - 2005**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2010.

OFFE, K. **Social capital**: theoretical issues. Disponível em: <http://www.worldbank.org/wdr/2001/wkshppapers/berlin/offe.pdf>. Acesso em 15 Mai. 2010.

OLIVARES, G. L.; DALCOL, P. R. T. Proposta de um sistema de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v.6, n.2, p.188-218, mai-ago/2010, Taubaté, SP, Brasil, 2010.

PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**, Harvard, v.76, n.6, 1998.

PENHA, J. de S. Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais através do Capital Social e da Governança: caso do APL de Redes de dormir de Jaguaruana. **Monografia apresentada à Universidade Federal do Ceará**. Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Curso de Administração. Fortaleza – CE, 2006.

PROJETO PROMOS/SEBRAE. **Metodologia do programa de desenvolvimento de distritos industriais**. Brasília: Sebrae, 2002.

PUGA, F. P. **Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro, 2003.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

REDESIST. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist. Acesso em: 16 Mai. 2009.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. *Rev. FAE, Curitiba*, v.9, n.2, p.87-104, jul./dez., 2006.

ROMAN, C.; RODRIGUEZ, P. *La contribucion Del capital social a La creacion de empleo em Andalucia*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, 2004.

SANABIO, M. T. **Redes organizacionais: paradigmas e capital social.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), Fortaleza. *Anais*. Fortaleza: ABEPRO, p. 1-9, 2006.

SANTA RITA, L. P.; FERREIRA JÚNIOR, R. R. **Agências de Fomento: um Mecanismo Indutor de Arranjos Produtivos Locais para o Desenvolvimento Regional do Estado de Alagoas.** *Anais do XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC*. Salvador, 2005.

SANTANA, A. C.; SANTANA, A. L. **Mapeamento e análise de arranjos produtivos locais na Amazônia.** *Teoria e Evidência Econômica*. Passo Fundo, v. 12, n. 22, p. 9-34, maio 2004.

SANTOS, A. M. M. M.; GUARNERI, L. S. **Características Gerais do Apoio a Arranjos Produtivos Locais.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 195-204, set. 2000.

SANTOS, M. **O retorno do território.** In: SANTOS, M *et al.* (Orgs.). *Território: Globalização e Fragmentação*. São Paulo: Hucitec/Anpur, p. 15-20, 1994.

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

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

_____. Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Locais: **Projeto PROMOS/SEBRAE / BID Versão 2.0** Edição SEBRAE: Brasília, 2004.

SILVA, C. L. da; LOURENÇO, M. S.; SALANEK FILHO, P. **Capital Social e Cooperativismo no Processo de Desenvolvimento Sustentável Local:** Teorias e Aplicações ao Caso da Cooperativa Bom Jesus - Lapa/PR. EnANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de Setembro de 2006. Salvador - BA, 2006.

SOUZA, M. C. A. F; et al. **Relações de cooperação com grandes empresas:** oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas: reflexões para o caso do Brasil. In: *Ensaio FEE*, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v. 18, n.2, p. 201-234, 1997.

SUZIGAN, W. Identificação, Mapeamento e Caracterização Estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil. Relatório Consolidado. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicadas – IPEA – Diretoria de Estudos Setoriais – DISET, 56 p. outubro, 2006.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPMEs em clusters industriais. **Seminário Internacional: Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs**, Rio de Janeiro, 2002.

TOCQUEVILLE, A. de. **Democracia na América Latina**. Várias edições. (1835; 1840).

UPHOFF, N. Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation. In: Partha Dasgupta and ismail Serageldin, eds, **Social Capital: A Multifaceted Perspective** Washington, D.C.: World Bank. 2000.

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação**: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos locais. Tese de Doutorado. UFRJ. Rio de Janeiro, 2002.

WALL, E.; FERRAZI, G.; SCHRYER, F. Getting the goods on capital social. **Rural Sociology**, 63(2), pp. 300-322, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO JUNTO ÀS EMPRESAS PERTENCENTES AO APL COUREIRO-CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB

EMPRESA: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO OCUPADO: _____

TELEFONE/CELULAR: _____

Favor AVALIAR os indicadores abaixo utilizando a escala sugerida de 4 pontos, onde 1 é baixa, 3 é média e 5 é alta. Coloque 0 se o indicador não for relevante para a sua empresa.

QUESTIONAMENTOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO
1. Como você analisa a <i>comunicação</i> (troca de informações, conversas informais) da sua empresa com os demais empresários do APL?	(0) (1) (3) (5)
2. Como você analisa a <i>colaboração</i> da sua empresa com as demais do APL (em termos de empréstimos de insumos, dinheiro, ajuda)?	(0) (1) (3) (5)
3. Existe facilidade no estabelecimento de parcerias/negociações com as empresas?	(0) (1) (3) (5)
4. Em sua opinião, as dificuldades existentes podem ser facilmente superadas?	(0) (1) (3) (5)
5. Qual o nível de satisfação com as parcerias empresariais? O que poderia ser melhorado?	(0) (1) (3) (5)
6. A empresa encontra-se aberta para novas parcerias e práticas cooperativas? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
7. As negociações da empresa são em sua maioria formalizadas (regras, contratos, longo prazo), informais (pontuais, sem estabelecimento de regras) ou existe um <i>equilíbrio</i> ?	(0) (1) (3) (5)
8. Qual o nível de confiança na <i>sociedade</i> como um todo?	(0) (1) (3) (5)
9. Qual o nível de confiança nos <i>familiares e amigos</i> ?	(0) (1) (3) (5)
10. Qual o nível de confiança nos <i>funcionários</i> ?	(0) (1) (3) (5)
11. Qual o nível de confiança na <i>Administração Pública local</i> ?	(0) (1) (3) (5)
12. Qual o nível de confiança nas <i>empresas do setor</i> ?	(0) (1) (3) (5)
13. Qual o nível de confiança nos <i>fornecedores (cumprimento de prazos)</i> ?	(0) (1) (3) (5)

14. Qual o nível de confiança nas <i>Instituições de apoio (Sebrae, FIEP, SENAI, SESI, Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco, Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba)</i> ?	(0) (1) (3) (5)
15. A empresa repassa para os seus funcionários a missão, valores e objetivos definidos? Com que frequência?	(0) (1) (3) (5)
16. As ações e comportamentos da empresa são voltados para o bem estar coletivo? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
17. Como é avaliada a presença de atitudes empreendedoras internamente (novos <i>designs</i> , novos produtos, fornecedores diferenciados)?	(0) (1) (3) (5)
18. Quando se define objetivos e metas a serem cumpridas, verifica-se o <i>comprometimento e envolvimento</i> de todos os participantes da empresa?	(0) (1) (3) (5)
19. Qual o nível de reciprocidade dos participantes da empresa (comportamento mútuo e retribuição)?	(0) (1) (3) (5)
20. A empresa vem conseguindo resolver de forma satisfatória os problemas internos que surgem no dia-a-dia?	(0) (1) (3) (5)
21. Como você verifica a iniciativa da sua empresa frente ao processo de desenvolvimento e fortalecimento do setor?	(0) (1) (3) (5)
22. Como você avalia a legalidade/honestidade da concorrência no APL? Existe muito comportamento oportunista/interesses individuais?	(0) (1) (3) (5)
23. De que forma se dá o relacionamento da empresa com as instituições de apoio presentes no município (<i>SEBRAE, FIEP, SENAI, SESI, Centro de Tecnologia Albano Franco, Bancos</i>)? Qual a intensidade dessa relação?	(0) (1) (3) (5)
24. Existe relacionamento com as instituições de apoio localizadas <i>fora</i> do município?	(0) (1) (3) (5)
25. É realizada parcerias/contatos com instituições de ensino (universidades)?	(0) (1) (3) (5)
26. A empresa tem recebido incentivos externos das instituições de apoio e do próprio Governo estadual e municipal (ajuda de custo para participar de férias, incentivos fiscais)?	(0) (1) (3) (5)
27. As atividades desenvolvidas internamente são divulgadas ao ambiente externo (por meio de propaganda, mídia, folders, jornais)? Com que frequência?	(0) (1) (3) (5)
28. Qual o nível de informação da empresa sobre os programas de governo voltados para o APL de couro e calçados?	(0) (1) (3) (5)
29. A empresa tem acesso a diferentes fontes de informação (como	(0) (1) (3) (5)

Jornais, Internet, Revistas)?	
30. A empresa promove parcerias institucionais para adquirir novas informações? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
31. Qual o nível de cooperação entre os funcionários da empresa?	(0) (1) (3) (5)
32. Como é avaliada a relação entre proprietário, supervisor e funcionário?	(0) (1) (3) (5)
33. Com que frequência é realizada atividades cooperativas internamente (do tipo reuniões, minicursos, palestras)?	(0) (1) (3) (5)
34. É verificada a presença de relacionamentos informais nesta empresa (baseados em comportamentos amigáveis)? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
35. A empresa tem investido em pesquisa e desenvolvimento (pesquisas de marketing, cursos de <i>design</i>)?	(0) (1) (3) (5)
36. Qual a importância atribuída às práticas cooperativas para a geração de novos conhecimentos e, assim, agregar maior valor a empresa?	(0) (1) (3) (5)
37. Com relação à escolarização (informação e conhecimento), em que nível se enquadra o perfil dos seus funcionários?	(0) (1) (3) (5)
38. A empresa tem participado dos eventos e feiras locais, regionais e/ou nacionais? Com que frequência?	(0) (1) (3) (5)
39. A empresa encaminha seus funcionários para realizarem treinamento e capacitação nas instituições presentes (cursos técnicos/modelagem/desenvolvimento de etapas de um produto)?	(0) (1) (3) (5)
40. Existe um investimento contínuo na melhoria da qualidade dos produtos fabricados/comercializados? Qual a intensidade?	(0) (1) (3) (5)
41. Como você avalia o desenvolvimento de novos produtos nos últimos três anos?	(0) (1) (3) (5)
42. A empresa tem incorporado novas formas de executar as tarefas e atividades (aquisição de tecnologias/máquinas/equipamentos – usados ou novos)? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
43. Qual a importância atribuída à <i>formação de parcerias</i> para está inovando em produtos e processos?	(0) (1) (3) (5)
44. Com que intensidade a participação no arranjo calçadista de Campina Grande tem minimizado os custos empresariais (maior poder de negociação/ compras em parceria, incentivos fiscais)?	(0) (1) (3) (5)
45. Qual o nível de elevação ocorrido nas vendas nos últimos três anos?	(0) (1) (3) (5)

46. Qual o nível de elevação ocorrido nos lucros nos últimos três anos?	(0) (1) (3) (5)
47. Com que intensidade sua empresa tem contribuído para geração de emprego e renda local?	(0) (1) (3) (5)

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES DE FOMENTO VINCULADAS AO APL COUREIRO-CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB

INSTITUIÇÃO: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO OCUPADO: _____

TELEFONE/CELULAR: _____

Favor AVALIAR os indicadores abaixo utilizando a escala sugerida de 4 pontos, onde 1 é baixa, 3 é média e 5 é alta. Coloque 0 se o indicador não for relevante para a sua empresa.

QUESTIONAMENTOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO
1. Como você analisa a <i>comunicação</i> (troca de informações, conversas informais) entre os empresários que compõem o arranjo calçadista?	(0) (1) (3) (5)
2. Como você analisa a <i>colaboração</i> entre os empresários do APL (em termos de empréstimos de insumos, dinheiro, ajuda)?	(0) (1) (3) (5)
3. Existe facilidade no estabelecimento de parcerias/negociações entre as empresas do arranjo?	(0) (1) (3) (5)
4. Em sua opinião, as dificuldades existentes podem ser facilmente superadas?	(0) (1) (3) (5)
5. Qual o nível de satisfação do APL com as parcerias empresariais? O que poderia ser melhorado?	(0) (1) (3) (5)
6. O APL encontra-se aberto para novas parcerias e práticas cooperativas? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
7. As negociações do APL são em sua maioria formalizadas (regras, contratos, longo prazo), informais (pontuais, sem estabelecimento de regras) ou existe um <i>equilíbrio</i> ?	(0) (1) (3) (5)
8. Qual o nível de confiança (por parte das empresas constituintes do arranjo) na <i>sociedade</i> como um todo?	(0) (1) (3) (5)
9. Qual o nível de confiança nos <i>familiares e amigos</i> ?	(0) (1) (3) (5)
10. Qual o nível de confiança nos <i>funcionários das empresas</i> ?	(0) (1) (3) (5)
11. Qual o nível de confiança na <i>Administração Pública local</i> ?	(0) (1) (3) (5)
12. Qual o nível de confiança nas <i>empresas que constituem o APL</i> ?	(0) (1) (3) (5)
13. Qual o nível de confiança nos <i>fornecedores das empresas que</i>	(0) (1) (3) (5)

<i>constituem o APL?</i>	
14. Qual o nível de confiança que as empresas detêm em relação às <i>Instituições de apoio (Sebrae, FIEP, SENAI, SESI, Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco, Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba)?</i>	(0) (1) (3) (5)
15. Você acredita que as empresas inseridas no APL repassam para os seus funcionários a missão, valores e objetivos definidos? Com que frequência?	(0) (1) (3) (5)
16. As ações e comportamentos do arranjo são voltados para o bem estar coletivo? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
17. Como é avaliada a presença de atitudes empreendedoras no arranjo (novos <i>designs</i> , novos produtos, fornecedores diferenciados)?	(0) (1) (3) (5)
18. Quando se define objetivos e metas a serem cumpridas, verifica-se o <i>comprometimento e envolvimento</i> de todos os participantes do arranjo?	(0) (1) (3) (5)
19. Qual o nível de reciprocidade dos participantes do arranjo (comportamento mútuo e retribuição)?	(0) (1) (3) (5)
20. As empresas vêm conseguindo resolver de forma satisfatória os problemas internos que surgem no dia-a-dia?	(0) (1) (3) (5)
21. Como você verifica a iniciativa dos empresários frente ao processo de desenvolvimento e fortalecimento do APL?	(0) (1) (3) (5)
22. Como você avalia a legalidade/honestidade da concorrência no APL calçadista? Existe muito comportamento oportunista/interesses individuais?	(0) (1) (3) (5)
23. De que forma se dá o relacionamento entre as empresas do arranjo e as instituições de apoio? Qual a intensidade dessa relação?	(0) (1) (3) (5)
24. O APL mantém relação com as instituições localizadas <i>fora</i> do município?	(0) (1) (3) (5)
25. O APL tem realizado parcerias/contatos com instituições de ensino?	(0) (1) (3) (5)
26. O APL tem recebido incentivos externos das instituições de apoio e do próprio Governo estadual e municipal?	(0) (1) (3) (5)
27. As atividades desenvolvidas internamente pelo APL são divulgadas ao ambiente externo? Com que frequência?	(0) (1) (3) (5)
28. Qual o nível de informação por parte dos empresários sobre os programas de governo voltados para o APL de couro e calçados?	(0) (1) (3) (5)
29. O APL tem acesso a diferentes fontes de informação (como	(0) (1) (3) (5)

Jornais, Internet, Revistas)?	
30. As empresas promovem parcerias para adquirir novas informações? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
31. Qual o nível de cooperação entre os funcionários do arranjo?	(0) (1) (3) (5)
32. Como é avaliada a relação entre proprietários, supervisores e funcionários no arranjo?	(0) (1) (3) (5)
33. Com que frequência é realizada atividades cooperativas no âmbito interno das empresas participantes do arranjo (do tipo reuniões, minicursos, palestras)?	(0) (1) (3) (5)
34. É verificada a presença de relacionamentos informais no APL (baseados em comportamentos amigáveis)? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
35. O APL tem investido em pesquisa e desenvolvimento (pesquisas de marketing, cursos de <i>design</i>)?	(0) (1) (3) (5)
36. Qual a importância que os empresários atribuem às práticas cooperativas para a geração de novos conhecimentos?	(0) (1) (3) (5)
37. Com relação à escolarização (informação e conhecimento), em que nível se enquadra o perfil dos funcionários do segmento calçadista local?	(0) (1) (3) (5)
38. As empresas têm participado dos eventos e feiras locais, regionais e/ou nacionais? Com que frequência?	(0) (1) (3) (5)
39. As empresas encaminham os funcionários para realizarem treinamento e capacitação nesta instituição (cursos técnicos/modelagem/desenvolvimento de etapas de um produto)?	(0) (1) (3) (5)
40. Existe um investimento contínuo na melhoria da qualidade dos produtos fabricados/comercializados pelas empresas? Qual a intensidade?	(0) (1) (3) (5)
41. Como você avalia o desenvolvimento de novos produtos nos últimos três anos por parte das empresas que compõem o arranjo?	(0) (1) (3) (5)
42. As empresas têm incorporado novas formas de executar as tarefas e atividades (aquisição de tecnologias/máquinas/equipamentos – usados ou novos)? Com que intensidade?	(0) (1) (3) (5)
43. Qual a importância que os empresários atribuem à <i>formação de parcerias</i> para está inovando em produtos e processos?	(0) (1) (3) (5)
44. Com que intensidade a participação das empresas no APL de calçados de Campina Grande tem minimizado os custos empresariais (maior poder de negociação/compras em parceria, incentivos fiscais)?	(0) (1) (3) (5)
45. Qual o nível de elevação ocorrido nas vendas nos últimos três	(0) (1) (3) (5)

anos?	
46. Qual o nível de elevação ocorrido nos lucros nos últimos três anos?	(0) (1) (3) (5)
47. Com que intensidade o APL tem contribuído para geração de emprego e renda local?	(0) (1) (3) (5)