

Avaliação das ações para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais no RS: os casos dos arranjos de máquinas e implementos agrícolas e de móveis*

Ana Lúcia Tatsch**

Maria Cristina Passos***

Doutora em Economia pela UFRJ e Professora do Programa de Mestrado em Economia da Unisinos
Doutora em Economia pela Unicamp e Professora do Programa de Mestrado em Economia da Unisinos

Resumo

O artigo tem como objetivo mapear as políticas direcionadas aos arranjos produtivos e inovativos locais existentes no RS, bem como analisar o alcance e a eficácia dessas políticas para a promoção e a consolidação dos arranjos de máquinas e implementos agrícolas na região noroeste do Estado e de móveis no Corede Serra. Para tanto, foi feita uma pesquisa de campo no primeiro semestre de 2006, quando foram realizadas entrevistas com as instituições responsáveis pela formulação e/ou implementação de iniciativas no Estado. Em cada um dos arranjos, pesquisou-se também a avaliação dos beneficiários dessas ações de promoção quanto à eficácia dessas iniciativas.

Palavras-chave: arranjos produtivos e inovativos locais; máquinas agrícolas, móveis

Abstract

The paper aims at mapping the existing policies in the state of Rio Grande do Sul that are directed towards the local productive arrangements (LPA), and at analyzing the reach and effectiveness of those policies for the promotion and consolidation of the agricultural machinery and implements arrangement of the northeast region of Rio Grande do Sul, and the furniture arrangement in the Serra region. For that end, a field research was undertaken in the first semester of 2006, in which the institutions

* Este texto foi escrito a partir do Relatório Final elaborado no âmbito do Projeto **Mobilizando Conhecimentos Para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, coordenado pela RedeSist-UFRJ e financiado pelo Sebrae. As bolsistas Manuela Lopes e Raquel Cristina Guilardi auxiliaram na coleta e na organização dos dados.
Artigo recebido em 14 mar. 2007.

** E-mail: altatsch@unisinos.br

*** E-mail: mariacapassos@terra.com.br

responsible for formulating and/or implementing those policies were interviewed. In each arrangement, we investigated also how the beneficiaries of the policies assessed its effectiveness.

1 Iniciativas de promoção de arranjos produtivos locais (APLs) no RS

Nesta seção, examinam-se as políticas de apoio aos arranjos produtivos e inovativos locais no RS. A apresentação é feita levando-se em conta não apenas as iniciativas do Governo do Estado nos últimos seis anos, mas também o esforço empreendido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e por outras instituições para fortalecer as atividades dos arranjos produtivos no Estado.

Em 1999, o Governo do Estado do RS criou o Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção (SLPs). A idéia, na época, era

[...] apoiar o desenvolvimento de Sistemas Locais de Produção gaúchos já articulados — ou em processo de estruturação — em torno das cadeias produtivas mais dinâmicas do Estado [...] coerentemente com suas diretrizes, que podem ser sintetizadas nos seguintes pontos: apoio e dinamização da matriz produtiva existente; fomento a investimentos estratégicos; apoio à organização de atividades associativas (Castilhos, 2002, p. 58).

A partir das características da indústria do RS, principalmente no que se refere à concentração regional de cadeias produtivas, assim como quanto à existência de uma rede de instituições de ensino e pesquisa e de outras instituições, o Governo estadual selecionou cinco aglomerações como foco inicial de suas ações, quais sejam: autopeças do Corede Serra; máquinas e implementos agrícolas da região noroeste; coureiro-calçadista do Corede Vale do Sinos e do Vale do Paranhana; móveis do Corede Serra; e conservas e doces coloniais da Microrregião Sul.¹

Em sua fase inicial (1999-02), o Programa foi implementado em duas etapas.² A primeira, desenvolvida ao longo do ano 2000, consistiu na realização de diagnósticos com base nas informações coletadas em oficinas de trabalho que contaram com a participação dos principais atores locais e governamentais. O resultado dessas oficinas foi a definição de estratégias e de um plano de ação para o fortalecimento da cooperação e eficiência nos arranjos selecionados.

A segunda etapa consistiu na organização

[...] de grupos de trabalho para a formulação e a implementação das ações apontadas. Em cada um dos SLPs, o Governo do Estado atuou no sentido de solucionar os gargalos detectados nos diagnósticos, além de disponibilizar uma rede pública de serviços destinada às empresas. Essa rede possui instrumentos voltados para a inovação e a qualificação produtiva, para a promoção comercial, para o fomento à cooperação e para o crédito" (Castilhos, 2002, p. 59).

Os principais instrumentos adotados nessa etapa foram:

- a) o Programa Extensão Empresarial, que, mediante convênios com universidades, teve como objetivo a identificação e a resolução de problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos das empresas;
- b) o Programa Redes de Cooperação, que visava organizar empresas a partir de ações conjuntas que facilitassem a solução de problemas comuns e viabilizassem novas oportunidades;
- c) o Programa de Apoio à Participação em Feiras Nacionais e Internacionais, que se direcionou principalmente para as micro, pequenas e médias empresas; e
- d) o Programa de Capacitação Empresarial, que tinha como objetivo a promoção de cursos, em parceria com as universidades, voltados para o treinamento de pequenos e médios empresários.

¹ Vale salientar que a escolha dos dois arranjos analisados, o de máquinas e implementos agrícolas e o de móveis, foi feita no âmbito da coordenação do Projeto referido anteriormente, em conjunto com a direção do Sebrae, uma vez que ambos os arranjos são foco de ação tanto do Governo do Estado quanto do próprio Sebrae.

² A Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai), no âmbito do Governo do Estado, ficou encarregada de coordenar as atividades de apoio aos APLs em parceria com os agentes locais, mediante a realização de convênios, apoio institucional e articulação política.

Todos esses quatro programas foram direcionados para melhor atenderem às demandas dos SLPs selecionados pelo Governo. Isto é, o Programa de Apoio aos SLPs era visto como um “guarda-chuva”, que servia para ordenar os demais programas. Esse programa pode ser considerado o ponto de partida para as ações governamentais direcionadas ao fortalecimento de arranjos produtivos no Estado empreendidas nos anos que sucederam a sua criação. Assim, todas as iniciativas implementadas a partir de 1999 levaram em consideração a reflexão feita durante o período de preparação do programa.

O Programa Extensão Empresarial foi o mais adotado nessa primeira fase (1999-02), atendendo a cerca de 12.000 empresas, principalmente as de micro e pequeno porte. Através de convênios com universidades, foram contratados professores e alunos para fazer o levantamento dos problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos de empresas de determinadas regiões. Com base nesses diagnósticos, eram encaminhadas, para as empresas, sugestões de soluções para os gargalos detectados. Conforme entrevista com técnicos da Secretaria, a grande falha nesse programa era (e ainda continua sendo) a ausência de instrumentos para medir os resultados. Ou seja, foram realizados inúmeros diagnósticos dos problemas das empresas, assim como foram encaminhadas sugestões de soluções a tais problemas. No entanto, não se sabe o que foi implementado e quais os resultados para a empresa, o setor ou o arranjo.

O outro programa bastante utilizado nesse período foi o de Apoio à Participação em Feiras. Direcionado basicamente para os arranjos cuja produção é vendida no mercado internacional, visava proporcionar a participação das empresas de menor porte nas feiras internacionais.

Os dois outros programas foram pouco utilizados nessa primeira fase.

Data, ainda, dessa fase a criação dos Centros Gestores de Inovação (CGIs) em 2001. Trata-se de um instrumento de política capaz de dinamizar a difusão de inovação no tecido produtivo local e de criar o núcleo de *governance* de cada SLP. Cada CGI possuía um conselho consultivo, cujos assentos eram preenchidos por representantes locais e pela Sedai.

Os recursos foram repassados até 2002. O ano seguinte pode ser considerado um ano de transição nas atividades de apoio aos arranjos produtivos no RS, uma vez que a mudança de governo, com o conseqüente ingresso de uma nova equipe na administração estadual, implicou a paralisação de algumas ações. Em 2004, foram

retomados os repasses dos recursos sob nova orientação. As instituições vinculadas a cada arranjo passaram também a contribuir com recursos para, juntamente com o Governo, financiarem algumas ações de promoção e apoio às atividades dos arranjos. A partir dessa data, a atuação da Sedai foi regularizada, e o repasse de recursos passou a ter um foco mais direcionado para inovação (pelo menos é o que enfatiza o discurso oficial) do que na fase anterior, de forma a estimular a competitividade das atividades locais. Nessa segunda fase, novos arranjos foram selecionados, além dos já atendidos na primeira, quais sejam: gemas e jóias, vitivinícola e base florestal.

Diferentemente da primeira fase, conforme informações fornecidas em entrevista com técnico da Sedai, o Programa que mais cresceu a partir de 2003 foi o Redes de Cooperação. Cabe, no entanto, ressaltar que tal programa é amplo, não se direcionando somente para os APLs. A maior parte das redes formadas foi no segmento do comércio e/ou do varejo e de serviços em geral. Na indústria, foram constituídas redes nos segmentos moveleiro, calçadista, metal-mecânico, do vestuário, de cosméticos e de vinhos.

Conforme representante da Sedai, com a mudança do Governo, as ações calcaram-se, sobretudo, no fortalecimento da **governança** local. O papel da Secretaria passou a ser o de “indutora e reguladora”, e sua atuação passou a ocorrer através de convênios com entidades locais. Vale ressaltar que esse papel é também condicionado pela carência de recursos, na medida em que restringe sua forma de atuação.

Cabe ainda destacar que, do ponto de vista dos gestores públicos, houve uma evolução positiva em termos de estabelecimentos de parcerias e de ações cooperativas nos APLs de modo geral. No entanto, foram assinaladas as dificuldades de mensurar e de ter indicadores que permitissem avaliar a eficácia das ações desenvolvidas. Também foi dito que um dos problemas encontrados relaciona-se à interação entre universidades e empresas.

Quanto ao Sebrae, com o objetivo de promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, este estabeleceu a atuação em APLs como uma de suas prioridades. Assim, a sua atuação objetiva, a partir de um trabalho de articulação e mobilização de parcerias locais, viabilizar projetos de capacitação e qualificação das pequenas e médias empresas (PMEs).

2 O arranjo de máquinas e implementos agrícolas do RS

2.1 Características gerais

Esse arranjo concentra a quase-totalidade das empresas da indústria de máquinas e implementos agrícolas do RS, e nele estão localizadas as plantas das duas maiores empresas de maquinário agrícola do Estado: AGCO e John Deere. No entanto, ele não reúne, territorialmente, todos os diferentes segmentos que integram a sua cadeia produtiva, pois muitos fornecedores de insumos e equipamentos estão situados em outras regiões do Estado, do Brasil e até fora do País.

Como a própria denominação já indica, esse arranjo tem sua produção voltada particularmente para a fabricação de máquinas e implementos agrícolas, abarcando um conjunto de empresas de tamanhos diversos. Compreende, assim, uma estrutura heterogênea, da qual fazem parte empresas de grande porte, de capital estrangeiro, produtoras de maquinário automotriz, voltadas para os mercados nacional e internacional, mas também empresas de grande e médio portes, de capital nacional, que fabricam implementos agrícolas de tração mecânica tanto para o mercado doméstico quanto para o externo. Há, ainda, empresas de menor tamanho, de capital nacional, produtoras de equipamentos de menor complexidade, voltados para o mercado nacional, mas, principalmente, para o regional. Nesse APL, também estão presentes várias empresas produtoras de peças e componentes para as firmas fabricantes de equipamento agrícola de uso final.

Pode-se dizer, então, que o núcleo produtivo central desse arranjo está baseado nos segmentos comentados, que são os produtores de equipamentos agrícolas de uso final, de complexidades tecnológicas diversas, e os fabricantes de peças e componentes. Há também uma oferta de serviços diversos. Dentre esses, podem-se citar aqueles que são etapas do processo produtivo, como fundição e usinagem, e que são normalmente terceirizados, mas há também outros, como manutenção e assistência técnica. Existem empresas que prestam serviços de contabilidade e de informática às demais firmas, bem como as que oferecem serviços de segurança, alimentação e limpeza. Contudo existe um elenco significativo de firmas fornecedoras de matérias-

-primas e insumos, e até mesmo de peças, assim como de equipamentos de fabricação (máquinas-ferramentas) que se encontram fora dessa estrutura produtiva regional, instalados em outras regiões ou fora do País.

Além desse conjunto de empresas, o APL é também formado por uma série de outras organizações. Observa-se a presença de uma significativa infra-estrutura educacional, que compreende um conjunto de diferentes agentes, dentre os quais se pode mencionar uma série de estabelecimentos de ensino e escolas técnicas. Merecem ainda especial destaque como organizações voltadas ao treinamento e à formação técnica de mão-de-obra tanto o Colégio Evangélico, em Panambi, quanto o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). O Colégio Evangélico oferece cursos técnicos, mantendo 23 laboratórios, que dão suporte à formação profissional de seus alunos. Desenvolve, também, atividades de pesquisa em parceria com empresas e consultorias. O Senai, além de contar com diversas escolas próprias, ministra vários de seus cursos dentro das empresas.

São muitas as universidades presentes no APL. Destacam-se, por tradição, porte e atuação, a Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (Unijuí) e a Universidade de Passo Fundo (UPF).

Como centros de pesquisa, podem ser mencionadas a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento, que possui a Embrapa Trigo em Passo Fundo, e a Fundação Centro de Experimentação e Pesquisa Fecotriga (Fundacep) em Cruz Alta.

No que tange à infra-estrutura institucional, cabe citar as Associações Comerciais e Industriais (ACIs), em particular a de Panambi, que é umas das associações mais atuantes no arranjo, fazendo ainda parte dessa infra-estrutura institucional o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos de Santa Rosa (SIMMMESR) e o Sindicato das Indústrias de Máquinas e Implementos Agrícolas no RS (Simers), representante do segmento dos fabricantes, o qual tem sua sede localizada em Porto Alegre. Também na Capital encontra-se um posto avançado da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) no atendimento à indústria de bens de capital — Sede Regional do RS (SRRS). Além desses, há ainda o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do RS.

Várias são também as cooperativas, as quais têm grande vinculação com os produtores rurais, embora a Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí (Cotrijal) busque estabelecer relações com os fabricantes de equipamen-

tos agrícolas. É também a Cotrijal a entidade organizadora da Feira Expodireto.

Nesse APLs, há, ainda, um conjunto de organizações financeiras composto pelas agências tanto do Banco do Brasil e do Banco do Estado do RS (Banrisul) quanto de diversos bancos privados, bem como pelo Sicredi, que é um sistema de crédito cooperativo. Somam-se, ainda, a esse elenco os bancos das próprias montadoras, isto é, as grandes empresas fabricantes de maquinário automotriz possuem, elas próprias, formas diretas de financiar a compra de equipamentos.

A partir desse elenco de organizações mencionadas, percebe-se que está presente no arranjo de máquinas e implementos agrícolas uma considerável infra-estrutura institucional. Todavia, por si só, ela não garante uma forte interação de suas organizações com aquelas vinculadas à infra-estrutura tanto educacional quanto produtiva do arranjo, nem assegura que haja efetivos esquemas de cooperação entre os seus diversos atores. No entanto, observam-se importantes iniciativas de determinadas organizações, dentre as quais, especialmente, as do Sebrae e as da ACI de Panambi e da Cotrijal, em promover ações com a finalidade de capacitar e integrar os atores do arranjo.

2.2 Iniciativas de promoção do arranjo de máquinas e implementos agrícolas

Desde já, vale destacar que se pode perceber, a partir do mapeamento realizado, que as principais ações de promoção desse arranjo produtivo local são coordenadas pela Sedai e pelo Sebrae.

Quanto aos programas do Governo Estadual, a Sedai, através de convênios, especialmente com universidades gaúchas, criou, no Governo Olívio, os CGIs, dentre eles, um do arranjo de máquinas agrícolas. Segundo o coordenador à época, desde a sua criação, em 2001, foram estabelecidas 11 metas, que vão desde a montagem de uma infra-estrutura para o Centro e a construção do seu *site* até a organização de um banco de dados com informações sobre o setor (única meta não cumprida), a realização de cursos de qualificação para técnicos e empresários do setor e a execução de projetos de pesquisa pelas universidades envolvidas. Ainda conforme esse entrevistado, foram discutidas alternativas àquele convênio, para que fossem superadas as dificuldades enfrentadas, especialmente no tocante ao repasse de recursos, pois não havia a possibilidade

de o CGI buscar fontes externas de recursos, que seriam importantes para aumentar o montante necessário para financiar os projetos, ainda mais porque o Governo do Estado não havia repassado todos os valores prometidos. Outro aspecto comentado, visto como um dificultador, foi a sobreposição que havia, muitas vezes, entre esse programa de capacitação dos arranjos promovido pelo Governo Estadual e aquele posto em prática pelo Sebrae.

Quando o Governo Rigotto assumiu em 2003, houve uma certa descontinuidade das ações, não havendo, inclusive, nesse ano, repasse de recursos. A partir de 2004, houve uma retomada das ações, com encaminhamento de recursos novamente, mas houve também um repensar da forma de atuação do Estado, que passou a funcionar especialmente como articulador, através de apoio político e não tanto de recursos. O Governo passou também a estreitar sua parceria com o Sebrae, com o intuito de não sobrepor iniciativas e de racionalizar a aplicação dos recursos. O CGI também teve sua estrutura administrativa reformulada.

Quanto aos possíveis programas dos governos municipais, viu-se que não existiam instrumentos de política para APLs. Contudo, existiam ações desses governos que iam ao encontro do objetivo de promover esses APLs. Como exemplo, pode-se citar a utilização de seus fundos de apoio para auxiliar os empresários do arranjo a participarem de feiras e para seus investimentos em infra-estrutura.

Com relação às ações do Sebrae, sua atual política de atuação vem sendo calcada na abordagem de arranjos produtivos locais. Com base na entrevista realizada junto ao representante do Sebrae, a atuação dessa instituição nesse APL tem como foco três aspectos: tecnologia, gestão e mercado. E suas ações visam estimular as empresas a diversificarem seus produtos, agregarem tecnologia aos seus processos e produtos e ampliarem seus mercados. No que tange à prospecção de mercados, os agentes locais foram estimulados a criarem um consórcio de exportação, batizado de Greentech. O Greentech pós-colheita tem atuado buscando ampliar o mercado da América do Sul. Já o Greentech pré-colheita visa também atingir os mercados do Leste Europeu e da Austrália. O mercado australiano era atendido basicamente por empresas norte-americanas e foi prospectado como uma oportunidade para as empresas do arranjo. Logo, em parceria com a Embrapa, foi desenvolvida uma plantadeira com três linhas, adequada às características do solo desse país, de forma que as empresas locais passassem a exportar para esse novo destino. Quanto à diversificação de produtos, várias empresas estão sendo estimuladas a ofertarem também ao setor automotivo.

Além disso, no que diz respeito à gestão, com o objetivo de reduzir custos, as compras em conjunto foram estimuladas. Nesse sentido, pode-se citar como exemplo a criação de uma central de compras em Horizontina (Simmhör). A expansão do setor metal-mecânico em Horizontina, graças ao processo de terceirização promovido pela John Deere, incentivou um grupo de empresas a unir esforços para ampliar a competitividade na produção de peças seriadas, embalagens e conjuntos metálicos, demandados pelo mercado local e regional.

Ainda quanto à gestão, dado que o setor de máquinas agrícolas é bastante vulnerável às questões relativas ao crédito, ao câmbio e ao clima, as empresas são incentivadas a buscarem uma qualificação especialmente na gestão da qualidade, visando também certificações ISO.

Por fim, as maiores dificuldades encontradas para levar a cabo as iniciativas propostas são de três ordens: culturais, estratégicas e estruturais. As culturais referem-se a certos gargalos de comportamento. Como as ações envolvem uma série de agentes distintos, muitas vezes há uma disputa entre as entidades para serem chance-ladas como “pais da criança”. Há, ainda, uma grande carência de dados e indicadores que alimentem as decisões estratégicas a serem tomadas. E, por último, a promoção do arranjo está também atrelada a aspectos que fogem ao controle dos atores locais, como as políticas econômicas, a tributação e o crédito.

Especificamente quanto ao APL pós-colheita, um dos articuladores locais foi entrevistado. Segundo seu relato, o APL metal-mecânico pós-colheita de Panambi e Condor, tem suas definições abonadas por um comitê gestor, composto por entidades locais e estaduais, dentre as quais a Associação Centro de Inovação Tecnológica (Acitec)³. Ainda segundo ele, as ações que promovem o APL foram geradas a partir de um planejamento estratégico, realizado juntamente com empresas e entidades. Quando questionado sobre as principais dificuldades enfrentadas, comentou:

Como atuamos basicamente em MPes, identificamos, como primeira dificuldade destas, o acesso ao crédito e também a dependência ao agronegócio. Como sugestão, deveriam existir linhas de crédito, para capital

de giro e para aquisição de máquinas e tecnologias, acessíveis às MPes (com juros baixos), para potencializar a atualização e o desenvolvimento destas.

Além disso, esclareceu que não há uma tendência em atingir a meta estipulada.

Isto pode ser evidenciado, pois, a partir do ano de 2005, as empresas foram atingidas, primeiramente, pela estiagem (a maior desde 1943) e pelos preços dos cereais e insumos, que são atrelados ao dólar. Isto nos faz refletir que, como o APL tem como especialização a armazenagem (por isto, pós-colheita), dependemos unicamente do agronegócio e necessitamos buscar ou novos mercados, ou novos segmentos. E é exatamente isto que estamos agora discutindo e analisando.

Um representante da Associação Comercial e Industrial de Panambi foi também entrevistado. Segundo ele, há um grande esforço dos agentes locais em promoverem a competitividade das firmas do arranjo. Nessa direção, ele citou o empenho dessa associação, em conjunto com outros agentes (prefeituras, ACI de Condor, Colégio Evangélico, Unijuí, Senai, Sebrae), em promover o arranjo produtivo metal-mecânico pós-colheita, através de uma série de projetos relativos à qualificação de mão-de-obra, à criação de um centro de inovação tecnológica e de empreendedorismo, ao estabelecimento de uma central de compras, à mobilização para participar em feiras, dentre outros. Esse entrevistado frisou que houve um movimento por parte de várias organizações, sob a liderança da ACI, de procurar o Sebrae para auxiliar na estruturação do arranjo e aportar recursos para viabilizar as iniciativas. A preocupação em qualificar a mão-de-obra também levou ao estabelecimento de um fórum de discussão, onde as empresas puderam dar sugestões aos estabelecimentos de ensino para melhor adequarem seus currículos e os conteúdos tratados às suas necessidades. Já a criação de uma central de compras teve como principal objetivo auxiliar as empresas na compra de matérias-primas e insumos, uma vez que essa disponibiliza informações sobre possíveis fornecedores, preços de produtos e, até mesmo, procura incentivar a compra conjunta, de modo a facilitar as negociações via escala. Além disso, houve também uma mobilização tanto para as empresas participarem em feiras, quanto para visitá-las, com o intuito de observar tendências nacionais e internacionais.

Para finalizar, é interessante salientar que são vários os envolvidos no desenvolvimento das iniciativas; logo, muitas vezes, torna-se difícil identificar os promotores de cada ação, já que sua implementação, pela lógica imposta pelo próprio conceito de APL, conta e depende

³ A Associação Centro de Inovação Tecnológica, de certa forma, substituirá o CGI, pois se pretende que toda a coordenação estratégica das instituições apoiadoras e demais parceiros do APL pós-colheita seja feita através dela. Ela começou a funcionar ainda em 2006, como uma agência de desenvolvimento, direcionando esforços na visão do empreendedorismo e de programas de capacitação profissional.

da participação de vários agentes. Nesse sentido, em certos momentos, não se tem claro o quanto a iniciativa está atrelada à Sedai, ao Sebrae, ao CGI, ou mesmo à outra organização.

2.3 Avaliação dos beneficiários localizados no APL

A partir da aplicação do roteiro de questões junto a beneficiários localizados no APL, pode-se verificar como esses agentes percebem as iniciativas e como as avaliam. O Sebrae é o principal organismo de apoio ao APL citado pelos respondentes. Foram ainda mencionados, embora com menor ênfase, o Senai, as universidades regionais, especialmente a Unijuí, o Colégio Evangélico de Panambi, as associações comerciais e industriais e o poder público, através das prefeituras municipais e da Sedai. Vale comentar que a forma de participação e apoio da Sedai não está clara para a maioria dos entrevistados que são beneficiários das iniciativas.

A ação de promoção do APL mais percebida pelos respondentes é relativa à área de *marketing*, pois foi feita referência às iniciativas de prospecção de mercado, nacional e internacional, e de desenvolvimento de material promocional, bem como de viabilização da participação e de visitas em feiras nacionais e estrangeiras. Além disso, houve menção às atividades de integração dos agentes. Como exemplo dessas, foram citadas as reuniões nas quais os atores do arranjo foram reunidos, para estabelecerem objetivos comuns. Cabe ainda reproduzir o comentário de um entrevistado que considera que o principal apoio institucional é o do Sebrae, enquanto estimulador e integrador dos agentes.

No que tange ao tipo de apoio obtido pelas empresas, os entrevistados citaram formas convergentes com as iniciativas de promoção do APL antes comentadas. Dentre aquelas referidas, destacam-se especialmente os apoios a visitas técnicas a feiras, a elaboração de materiais de divulgação, a prospecção de mercados e a capacitação (sobretudo, na área de gestão). Cabe, no entanto, ressaltar que dois entrevistados disseram não ter ainda recebido apoio. Um deles, porém, comentou estar encaminhando projeto em conjunto com outros agentes em resposta ao Edital da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) em parceria com o Sebrae (Chamada Pública MCT/Sebrae/Finep/Ação Transversal — Cooperação Instituições Científicas e Tecnologias e Micro e Pequenas Empresas — MPEs — 07/2006). O outro entrevistado, em contrapartida, mostrou-se frustrado

por não ter recebido o apoio que esperava.⁴ Por fim, o gerente industrial de uma grande empresa disse ter conhecimento das ações de promoção, mas que, em razão do porte de sua empresa e, conseqüentemente, das suas características, tais iniciativas não se aplicavam a eles, e, portanto, sua postura era de apoio ao APL, e não de busca de suporte.

No que diz respeito ao modo como a empresa tomou conhecimento dessas ações de promoção, a maioria dos entrevistados mencionou ter tomado conhecimento a partir do Sebrae, o qual é visto como o principal divulgador e promotor. Outros respondentes disseram que tomaram conhecimento através do Simmhor, ou via ACI, ou, ainda, através da Unijuí. Ainda na visão da maior parte dos entrevistados, a divulgação foi ampla, inclusive com visita às empresas, seminários e reuniões, dando oportunidade a todos que tivessem interesse em participar. Contudo, segundo alguns, a divulgação deve ainda melhorar nos próximos anos.

Segundo os beneficiários, as principais razões que os levaram a buscar participar das iniciativas foram a possibilidade de ter acesso a informações e de trocar experiências. Isto porque, nas palavras de um entrevistado, “[...] muitas vezes, o problema de um pode ser solucionado com a idéia de outros”.

Com relação aos resultados obtidos até o momento, alguns respondentes disseram que não são ainda muitos os resultados concretos, mas, nem por isso, mostraram-se desesperançados. Atribuem essa falta de resultados especialmente ao difícil momento pelo qual o setor de máquinas agrícolas está passando. Outros, no entanto, comentaram que, mesmo nesse período de crise, o APL pós-colheita é reconhecido pelo diferencial de qualidade de suas empresas. Um entrevistado acrescentou também que “[...] o principal resultado é ter encontrado parceiros e ter percebido que alguns também têm a necessidade de trocar informações ou construir idéias novas e buscar, cada vez mais, comprometimento com o grupo e os grupos que interagem”.

⁴ Vale comentar, com o intuito de chamar atenção para o fato de que não há unanimidade no ponto de vista dos beneficiários, que esse empresário foi, ao longo de toda a entrevista, bastante crítico, manifestando inclusive insatisfação com relação às iniciativas desenvolvidas. Para ele, os programas não têm avançado, por serem ainda restritos e pelas instituições de apoio visarem apenas vender seus serviços de consultoria. Sua fala, no entanto, revela sua expectativa em relação a incentivos de ordem financeira. Por fim, cabe ressaltar que a postura e a percepção desse entrevistado destoam das dos demais e acabaram sendo uma exceção dentre o elenco de respondentes.

Quanto aos impactos gerados na região ou no APL, no ponto de vista dos respondentes, o principal relaciona-se à atitude dos empresários, que passaram a perceber as parcerias entre suas empresas como um elemento que pode possibilitar ganhos a todos os envolvidos. Segundo um empresário, já é perceptível um aumento das parcerias, bem como uma divulgação das empresas do ALP pós-colheita para outros setores que não só o metal-mecânico.

Os entrevistados foram ainda questionados se as iniciativas contribuíram para fortalecer a interação e a cooperação entre os agentes locais. Com exceção de um entrevistado, todos os demais responderam positivamente a essa questão, afirmando que houve um incremento da cooperação através das parcerias que foram geradas e fortalecidas no APL.

Por fim, é importante apresentar a opinião dos entrevistados quanto aos principais problemas e/ou dificuldades das iniciativas. Houve novamente uma convergência entre os beneficiários entrevistados que consideram a própria postura empresarial como um importante dificultador para as ações. Chama atenção que, ao destacarem as dificuldades dos programas, os respondentes tenham concentrado suas considerações em problemas da própria postura empresarial, e não em questões atinentes aos programas em andamento.

Para finalizar, vale destacar alguns aspectos. Ficou evidente que, entre os beneficiários, há uma clara percepção do papel do Sebrae; contudo, o mesmo não se aplica à Sedai. Também ficou manifesto o papel restrito do Simers. A distância física do Simers, já que este está localizado longe do APL (sua sede é em Porto Alegre), é vista como um dificultador para sua maior interação com as firmas, especialmente com aquelas de menor tamanho. Isto porque, geralmente, são os representantes das firmas de grande porte que possuem assento na diretoria do sindicato ou mantêm algum tipo de interlocução com a mesma. Além disso, observou-se que as cooperativas do arranjo não conseguem, ainda, ter uma atuação mais ativa e organizada, como ocorre em outros países, na coordenação do processo de compra e distribuição de equipamentos para seus associados. Isto é, as cooperativas, por representarem, na maioria dos casos, agricultores de pequenas e médias propriedades rurais, poderiam auxiliá-los através de contratos de compra junto aos fabricantes de equipamentos, desempenhando um papel central no processo de distribuição e de assistência técnica.

De todo modo, verificou-se que, do ponto de vista dos beneficiários, há uma evolução positiva no que tange ao alcance e à eficácia das iniciativas implementadas

até o presente momento. Da mesma forma, existe ainda espaço para avanço — no que tange tanto a uma melhor articulação entre as universidades, os centros de pesquisa e as empresas locais quanto a uma melhor capacitação produtiva e inovativa das MPEs do arranjo —, objetivando ampliar mercado e atender a outros segmentos, já que as oscilações da produção agrícola, que está à mercê das intempéries climáticas e das oscilações cambiais e dos preços das *commodities*, impactam o desempenho das empresas que fabricam máquinas e implementos agrícolas e, conseqüentemente, peças e componentes.

3 O arranjo de móveis do Corede Serra

3.1 Características gerais

O arranjo moveleiro ora analisado localiza-se no Corede Serra, no RS. As atividades industriais são predominantes, representando cerca de 50% do PIB. Vários ramos industriais encontram-se presentes: metal mecânico, sucos e vinhos, produtos alimentares e móveis.

O Corede Serra possui a maior concentração de empresas fabricantes de móveis no Estado, responsável por 40% da produção estadual e por, aproximadamente, 10% da nacional (Vargas, 2002, p. 199). Essas empresas estão instaladas principalmente nos Municípios de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Flores da Cunha e Garibaldi.⁵ Bento Gonçalves é o principal foco produtor de móveis do RS, representando cerca de 9% da produção nacional (Gorini, 1999 apud Vargas, 2002).

Considerando-se somente o Município de Bento Gonçalves, predominam a fabricação de móveis e a de sucos e vinhos. Quanto à fabricação de móveis, em 2004, existiam 308 estabelecimentos no município, dos quais 70% eram fabricantes de móveis com predominância de madeira; 24%, de móveis com predominância de metal; e, aproximadamente, 8%, de móveis de outros materiais, representando cerca de 40% dos instalados no Corede Serra e, aproximadamente, 15% dos estabelecimentos do RS. Esses estabelecimentos respondiam por 43% dos

⁵ Em 2004, Bento Gonçalves possuía 308 estabelecimentos produtores de móveis; Caxias do Sul, 162; Flores da Cunha, 89; e Garibaldi, 64 (Brasil, 200?).

vínculos empregatícios da indústria moveleira do Corede Serra e 22% da do Estado. Quanto ao tamanho dos estabelecimentos, há uma predominância dos de menor porte. Os de médio e grande porte representavam somente 10% do total de estabelecimentos fabricantes de móveis em Bento Gonçalves.

É importante ressaltar que a produção de móveis em Bento Gonçalves (como no Estado como um todo) esteve, desde a fase inicial das empresas, basicamente voltada para o atendimento do mercado interno.⁶ Foi somente a partir dos anos 90 que algumas empresas iniciaram um movimento para direcionar parcela de sua produção para o mercado externo, o que contribuiu para a ampliação das escalas de produção e para a modernização. No entanto, somente algumas empresas fortaleceram suas vantagens em termos do potencial decorrente da capacitação tecnológica e da ampliação de seus mercados.

Além da fabricação de móveis, o Município de Bento Gonçalves conta com alguns fornecedores de insumos e equipamentos. No entanto, grande parte dos insumos é oriunda de outros estados ou do exterior, e a maioria dos equipamentos é importada principalmente da Itália e da Alemanha (Vargas, 2002).

O arranjo moveleiro conta ainda com uma rede de ensino que tem sido fundamental para a preparação e treinamento da mão-de-obra. Nos últimos anos, a capacitação da mão-de-obra foi uma das principais metas conjuntas das empresas e de outras instituições presentes no arranjo. Pode-se dizer que obtiveram sucesso, uma vez que, atualmente, o APL é considerado como um dos arranjos moveleiros com melhor qualidade da mão-de-obra. As principais instituições de ensino superior são as seguintes: Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves, Universidade de Caxias do Sul (UCS/*campus* Bento Gonçalves) e Faculdade de Tecnologia TecBrasil (unidade Bento Gonçalves).

A UCS é a instituição de ensino superior mais atuante. Desde os anos 90, possui um curso superior de tecnologia em produção moveleira (em parceria com o Senai/Centro Tecnológico Mobiliário (Cetemo), a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do RS (Movergs), o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindimóveis)) e outros cursos de graduação e/ou pós-graduação nas áreas de engenharia, administração e *design* do produto, direta ou indiretamente, relacionados à produção moveleira.

Em dezembro de 2005, foi criado o Observatório Moveleiro (CGI-Sistema de Informação Competitiva (SIC)), através da parceria entre Movergs, CGI Moveleiro⁷, UCS e Senai, com os objetivos de desenvolver sistemas de informações do arranjo moveleiro do RS e coletar, processar e difundir informações ao APL, melhorando a capacidade de aprendizado e resposta. A Movergs, o Senai e a UCS entraram com 60% dos recursos necessários para o funcionamento do Observatório. Os 40% restantes provêm de um financiamento adquirido junto à Finep. O Observatório está instalado na UCS de Bento Gonçalves e conta com uma equipe de pesquisadores doutores, funcionários e bolsistas, que já está trabalhando na organização de um sistema de Informação Competitiva. A meta é que esse Sistema se torne o grande alicerce para o projeto de desenvolvimento sustentável do arranjo moveleiro do Estado do RS. Para tanto, deverá mapear a *performance* e os indicadores das empresas; comparar ações do Governo, de forma a detectar que tipo de influência podem causar dentro do arranjo produtivo; e mapear as oportunidades no mercado exportador e as barreiras técnicas existentes no mercado internacional. Foi feito um acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) que possibilita uma informação mais rápida para os empresários a respeito das barreiras técnicas existentes, uma vez que a demora para sua total divulgação era de, em média, cerca de três a quatro anos.

O Cetemo, unidade operacional do Senai localizada em Bento Gonçalves, é o único centro tecnológico do Estado para a área moveleira e o primeiro instalado no País. Tornou-se referência nacional, disseminando as metodologias de trabalho adotadas para São Paulo e Santa Catarina. Cabe ressaltar aqui que, quanto à educação profissional, existe no arranjo uma certa distribuição de tarefas entre o Cetemo e a UCS. Enquanto o Cetemo direciona suas atividades principalmente para a formação da mão-de-obra nos níveis básico e médio, a Universidade dedica-se aos cursos de graduação e pós-graduação.

Já as atividades do Cetemo direcionam-se para as áreas de assessoria empresarial, pesquisas, análise de produtos e informação tecnológica. Além disso, ele tem a função de disseminar as novas tecnologias para as outras unidades que atuam na área. O laboratório do Cete-

⁶ Para um detalhamento das fases históricas de desenvolvimento da indústria moveleira, ver Vargas (2002).

⁷ Cabe ressaltar que o CGI Moveleiro foi, dentre os demais CGIs, um dos mais atuantes, tendo, inclusive, papel importante na concepção do Observatório.

mo é o único creditado no Inmetro na área de móveis. Com base nisso, ele participa, e/ou já participou, da elaboração de normas técnicas para praticamente todas as áreas do setor moveleiro.

A Movergs possui, atualmente, cerca de 300 empresas associadas, distribuídas em 51 municípios do Estado. Tem como objetivo representar e apoiar as empresas do setor. A Movergs organiza também a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira (Fimma-Brasil), considerada a maior da América Latina. Juntamente com o Sebrae e o Governo do Estado, a Movergs tem organizado missões técnicas para os representantes das empresas, geralmente duas por ano, para visitar feiras internacionais ou outros eventos. Outra importante ação da Movergs é a organização de encontros anuais da cadeia produtiva. Tais encontros, que reúnem representantes dos Governos Federal e Estadual, instituições, empresas, universidade, Senai, Sebrae e Sedaí, visam à realização de diagnósticos para a identificação de gargalos e problemas existentes nas atividades moveleiras da região.

Outra instituição importante no arranjo produtivo de móveis que merece destaque é o Sindimóveis, que visa representar, coordenar, informar, assessorar e desenvolver as empresas moveleiras. Uma das atividades do Sindimóveis é a organização da feira de móveis denominada Movelsul, que reúne fabricantes nacionais e internacionais.

3.2 Iniciativas de promoção do APL

No que se refere especificamente ao arranjo moveleiro, o Governo do Estado, através da Sedaí, atua mediante parceria com as instituições presentes no APL, como Senai/Cetemo, Movergs, Sindimóveis, UCS e Sebrae. É importante notar que o Governo Municipal de Bento Gonçalves não possui nenhum instrumento de política de apoio ao APL moveleiro. Quanto ao Governo Federal, cabe ressaltar o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis. É um programa que faz parte do Avança Brasil e contempla projetos que visam desenvolver atividades para aumentar a capacidade de competição dos fornecedores do setor produtivo brasileiro no mercado mundial. O destaque é o Projeto Desenvolvimento de Fornecedores do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que conta com a participação da Movergs. Ademais, o Fórum do Mercosul, no âmbito do MDIC, tem como

objetivos principais o desenvolvimento sustentado da base floresta, o aumento da competitividade da cadeia, o aumento da integração produtiva intrazona e o da exportação extrazona. Cabe notar, no entanto, que o alcance dessas ações do Governo Federal tem sido bastante restrito no APL moveleiro de Bento Gonçalves, restringindo-se à participação das entidades de representação de classe. Ou seja, tais programas pouco são conhecidos pelas empresas.

Com relação às ações do Sebrae, as iniciativas de promoção desse arranjo enquadram-se no chamado Projeto APL de Móveis da Serra Gaúcha. Seu detalhamento está no Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR). A atuação do Sebrae dá-se via subgrupos, nos Municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha e no Codere Hortênsias-Campos de Cima da Serra. São 17 grupos de empresas que se reúnem quinzenalmente (a maioria delas), desenham planos de ações específicos e recebem apoio e orientação do Sebrae para desenvolvimento do seu plano.

3.3 Avaliação dos beneficiários localizados no APL

Na opinião dos entrevistados, o programa de maior impacto no APL foi o Sebraexport Móveis, criado em 1998, com a participação do Sebrae, da Movergs, do Sindimóveis e da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex). Esse programa conta com uma equipe técnica que acompanha a evolução das empresas envolvidas, bem como o desenvolvimento técnico das ações, a prospecção de mercados e o estabelecimento de estratégias. Os principais tipos de apoio concedidos são: participação em feiras, organização de missões comerciais, realização de prospecções de mercado, organização de rodadas de negócios, apoio temporário a consultorias comerciais e capacitação das empresas. A Movergs é a instituição responsável pela gestão desse projeto. Os resultados alcançados foram: o crescimento das exportações de móveis em mais de 50%, por parte de empresas de diferentes tamanhos, desde as pequenas até as grandes, que produzem tanto produtos especiais quanto em série; o aperfeiçoamento tecnológico das atividades manufatureiras; e o aprendizado para exportar. A partir de 2002, verificou-se um aumento na participação de empresas nesse programa, com a conseqüente ampliação dos impactos positivos sobre o arranjo. Nesse período, a Movergs e o Sebrae passaram a enfatizar a

incorporação de inovações como um dos aspectos fundamentais para a ampliação das vendas externas e para a conquista de novos mercados.

Outro programa de forte impacto no APL também se direciona para a promoção de exportações. Trata-se do Brazilian Furniture, criado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, em parceria com a Apex, contando também com a participação da Movergs. Na percepção dos entrevistados, os objetivos do Programa (aumentar a competitividade da indústria moveleira nacional, através da melhoria dos índices de qualidade, produtividade e atendimento; converter o modelo de exportação da indústria moveleira brasileira para um modelo de maior valor agregado baseado em *design* próprio e capacitar as empresas brasileiras para exportar aos mercados selecionados), de uma maneira geral, têm sido atendidos, uma vez que se constata, nos últimos anos, um crescimento significativo nas exportações de móveis, com conquista de novos mercados e melhoria na qualidade dos produtos.⁸

No que se refere à capacitação da mão-de-obra, a UCS e o Senai/Cetemo são as duas instituições mais importantes na opinião dos entrevistados. De um modo geral, os trabalhadores das empresas do APL moveleiro localizadas em Bento Gonçalves possuem uma boa base de conhecimentos relativa às atividades manufatureiras da indústria de móveis e um treinamento que lhes possibilitam contribuir para a eficiência e a qualidade dos processos e produtos. Cabe notar que a Movergs e o Sebrae também tiveram uma participação nessas atividades de formação e qualificação da mão-de-obra. Atualmente, o que as entidades constata é que existem falhas na área gerencial. Por serem, em sua grande maioria, empresas familiares, de pequeno e médio portes, a administração das empresas é pouco profissionalizada, fazendo com que as rotinas gerenciais não incorporem instrumentos e técnicas mais atualizados. Como consequência, as decisões tomadas são para produzir no curto prazo, sem uma visão de crescimento sustentado ao longo do tempo. Com o objetivo de superar essa deficiência, a Movergs está organizando cursos de gestão empresarial para grupos de interessados, além da criação do Observatório, que visa fornecer informações

estratégicas de mercado para os empresários planejarem suas atividades dentro de uma concepção de tempo mais ampla.

Conforme a avaliação dos entrevistados, as atividades do Senai/Cetemo têm atendido às necessidades das empresas, na medida em que auxiliam na solução de alguns problemas técnicos identificados nos processos de produção, assim como na elaboração de manuais necessários para a produção. Um dos respondentes acentuou que o maquinário existente no Cetemo já é deficiente para atender às necessidades das empresas e que, às vezes, os testes solicitados são demasiadamente caros.

No que tange à forma como a empresa tomou conhecimento dessas ações, a maioria dos respondentes mencionou ter sido através de contatos com a Movergs e o Sebrae, participando de reuniões, seminários ou cursos, ou mediante visitas de funcionários do Sebrae à empresa. Os cursos ministrados na UCS também auxiliam na difusão das possibilidades de apoios existentes para o APL.

De uma forma geral, as empresas passaram a participar dos programas com o intuito de ingressarem no mercado internacional ou de aumentarem a participação das vendas externas, assim como para terem acesso a informações necessárias ao funcionamento de suas atividades. Os resultados obtidos mais importantes foram o aumento das exportações e o treinamento da mão-de-obra.

As ações mencionadas contribuíram, em parte, para fortalecer a interação e a cooperação local. As empresas que participam dos programas sentem o Sebrae, o Senai, a Movergs e a UCS como seus parceiros e seus apoiadores. No entanto, cabe ressaltar que uma parcela significativa das empresas do arranjo moveleiro localizadas em Bento Gonçalves ainda não teve acesso ou não se interessou em participar de tais atividades. A Movergs tem feito esforços para ampliar o leque de influência desses programas. No entanto, algumas vezes, os responsáveis pelas empresas não se mostram interessados em participar. Conforme essa associação, os problemas gerenciais e a adoção de estratégias de curtíssimo prazo por essas empresas obstaculizam a participação em programas que exigem uma concepção do negócio de mais longo prazo, uma vez que os resultados nem sempre são imediatos.

⁸ Segundo dados da Secex, as exportações brasileiras de móveis passaram de US\$ 351 milhões em 1996 para US\$ 1,02 bilhão em 2005; e as do RS, de US\$ 88 milhões em 1996 para US\$ 272 milhões em 2005. Portanto, o RS participava com 25% das exportações brasileiras de móveis em 1996, passando para 27% em 2005.

4 Considerações finais

Para concluir, cabe frisar que, a despeito de o Governo do Estado do RS ter implementado um programa de apoio aos arranjos produtivos a partir de 1999, os instrumentos de política utilizados atenderam também a setores e/ou a indústrias não incluídos nos chamados arranjos produtivos selecionados tanto na primeira fase (1999-02) quanto na segunda (2003-06). Nos últimos anos, as ações nessa esfera voltaram-se para fortalecer a articulação entre os agentes locais. O Estado vem atuando como regulador e indutor do desenvolvimento através de convênios com entidades locais.

Alguns aspectos positivos ou avanços decorrentes da implementação dos instrumentos de política nos arranjos examinados neste texto são apresentados a seguir:

- a) as ações do Governo do Estado, durante a primeira fase, serviram de estímulo a ações conjuntas dos agentes envolvidos nos arranjos, principalmente no mobiliário. Pode-se dizer que tais ações deram a base para aquelas encaminhadas nos anos seguintes;
- b) tais ações colaboraram para a criação e a consolidação de uma identidade para as regiões, ou seja, móveis para o Corede Serra e máquinas agrícolas para a região noroeste do Estado; e
- c) contribuíram para a mobilização de diversos agentes existentes nos arranjos, como associações, sindicatos, empresas, instituições de ensino e pesquisa, dentre outras.

Concomitantemente, podem-se apontar alguns problemas ou entraves na implementação dessas políticas estaduais, quais sejam:

- a) o Programa Extensão Empresarial, importante instrumento de política da primeira fase, tornou-se excessivamente oneroso, tendo em vista a situação financeira do Estado. Dessa forma, a partir de 2003, houve uma restrição de recursos, quase resultando em sua paralisação;
- b) os diferentes programas considerados como instrumentos de política — Extensão Empresarial, Redes de Cooperação, Apoio à Participação em Feiras Nacionais e Internacionais, Capacitação Empresarial — por mais que, no discurso do Governo Olívio Dutra (1999-02), estivessem voltados e devessem contribuir para a promoção dos APLs do Estado, na realidade, formalmente, pouco se vincularam ao programa

“guarda-chuva” de apoio aos APLs, embora possam ter auxiliado na capacitação competitiva das empresas localizadas em arranjos;

- c) percebeu-se que o Programa de Apoio aos APLs perdeu importância no Governo Rigotto (2003-06); o que, provavelmente, esteja bastante vinculado à carência de recursos. Além disso, dada essa realidade, o Sebrae acabou atuando e preenchendo um vazio de política, passando a operar como um importante coordenador das iniciativas em determinados arranjos, como é o caso do de máquinas agrícolas;
- d) os CGIs, considerados, na primeira fase, como importante instrumento de política, tiveram, a partir da segunda fase, destinos diversos. Ao final do Governo Olívio Dutra nem todos os recursos acordados foram repassados; assim, no primeiro ano do Governo Rigotto, avaliaram-se as dívidas e foram priorizados os pagamentos de pendências. Verificou-se que alguns CGIs funcionaram bem, e outros nem tanto. Como exemplo de bom funcionamento, pode-se citar o CGI presente no APL moveleiro. Além disso, como os convênios até então assinados não previam a possibilidade de busca de outros recursos e apoios, aquela forma jurídica necessitava sofrer ajustes. Nessa direção, procurou-se criar, por exemplo, no arranjo de máquinas agrícolas, uma nova instituição, chamada Acitec;
- e) não foram criados, nem na primeira nem na segunda fase, instrumentos para avaliação dos programas. Dessa forma, não é possível avaliar os resultados concretos e os impactos dos programas nos APL, nas regiões e até mesmo no Estado;
- f) é ainda importante ressaltar que não se observou qualquer articulação entre as iniciativas de promoção em nível estadual com outras possíveis em nível federal.

Em nível municipal, também não existem instrumentos formais voltados aos APLs nesses dois arranjos analisados. As ações das prefeituras, geralmente, direcionam-se para os investimentos em infra-estrutura e para algum tipo de apoio às iniciativas empreendidas pelas demais entidades presentes no arranjo.

Há, no entanto, um conjunto de iniciativas e ações implementadas por organizações diversas que visam promover a competitividade dos APLs. Dentre essas organizações, ganha destaque o Sebrae em ambos os casos analisados.

Quanto ao arranjo de máquinas e implementos agrícolas, em razão da sua característica particular, qual seja, a de envolver três “subarranjos”, não há apenas uma organização de classe e/ou representação local ou de poder público que seja líder na implementação das iniciativas. Já no caso do arranjo moveleiro, a Movergs é a instituição responsável pela coordenação das principais ações de promoção desse arranjo.

Com relação à eficácia das ações implementadas até o momento, pode-se dizer que, no caso do arranjo de equipamentos agrícolas, grande parte das iniciativas ainda está em curso e que seus resultados não foram completamente atingidos. Mesmo assim, possuem um papel importante na organização dos atores locais e no fomento das parcerias entre eles. As principais ações direcionam-se à capacitação empresarial e à prospecção de novos mercados. Busca-se ampliar os nichos de atuação das micro e pequenas empresas, fortemente direcionadas para o mercado regional, de modo a alcançar o mercado nacional e até mesmo o internacional. Além disso, as iniciativas que visam diversificar a oferta de produtos a outros segmentos que não só o agrícola têm também uma importante função, pois esse segmento é inerentemente instável, devido às alterações climáticas, mas também às variações dos preços dos grãos e à oferta de crédito. Há, no entanto, vários caminhos a serem ainda percorridos, especialmente no que tange à capacitação das empresas com vistas a incorporar inovações tecnológicas aos seus produtos e processos e a qualificar sua gestão.

No caso do arranjo produtivo moveleiro, pode-se afirmar que as ações voltadas para o estímulo às exportações e as direcionadas para o treinamento e a qualificação da mão-de-obra têm, ao longo dos últimos anos, obtido resultados positivos. O número de empresas envolvidas com as vendas externas e o volume exportado aumentaram significativamente a partir do início das atividades conjuntas lideradas pela Movergs. As empresas procuraram incorporar inovações tecnológicas, de forma a se adequarem às exigências do mercado internacional. As organizações presentes no arranjo, como Senai/Cetemo, UCS, Sebrae e Movergs, participaram ativamente e de forma conjunta nesse processo. Tiveram também um importante papel na articulação dos atores locais. Concomitantemente, o treinamento da mão-de-obra foi estimulado mediante os cursos oferecidos pelo Senai/Cetemo e UCS. No que se refere à qualificação dos trabalhadores, o arranjo é apontado como um dos que mais avançou. Por outro lado, existem ainda deficiências quanto à gestão empresarial. Tendo em vista que a maioria das empresas presentes

no arranjo é de pequeno e médio portes e de propriedade familiar, não houve, ainda, uma profissionalização da sua administração. Isso tem-se mostrado como um gargalo ao maior desenvolvimento.

Referências

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO RS — MOVERGS. **Programas**. Disponível em: <www.movergs.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. SECEX. Sistema Alice. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **RAIS 1995**. Brasília: SJT, [199?]. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2006.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **RAIS 2004**. Brasília: SJT, [200?]. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2006.

CASTILHOS, Clarisse Chiappini. Sistemas locais de produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, Clarisse Chiappini (Coord.). **Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção**: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.

INSTITUTO GAÚCHO DE ESTUDOS AUTOMOTIVOS — IGEA. **Análise do segmento de máquinas agrícolas**. [S. l.], 2003. (Projeto GDC. Gestão Dinâmica da Cadeia Automotiva do Estado do RS. Apoio FINEP) 94p.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Coord.). **Promoção de arranjos produtivos locais**: iniciativas em nível federal. [S. l.; s. n.], 2004. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Nitec. **Relatório para o arranjo industrial de máquinas e implementos agrícolas**. Porto Alegre, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Nitec. **Relatório para o arranjo industrial moveleiro**. Porto Alegre, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Educação. **Ensino educação profissional**. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais — SEDAI. **Arranjos produtivos locais**. Disponível em: <www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em: 24 abr. 2006.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais — SEDAI. **Relatório para o arranjo industrial de máquinas e implementos agrícolas**. Porto Alegre, 2000. (mimeo).

SENAI. **Unidades**. Disponível em: <<http://www.rs.senai.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS — SEBRAE. **Programa setorial**. Disponível em: <www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2006.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS — SIGEOR. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>.

TATSCH, A. L. **O processo de aprendizagem em arranjos produtivos locais: o caso do arranjo de máquinas e implementos agrícolas no RS**. Tese (Doutorado em Economia)-Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. (mimeo).

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil**. Tese (Doutorado em Economia)-Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. (mimeo).

ZAWISLAK, P.; RUFFONI, J. **Relatórios das oficinas do programa gaúcho de SLPs**. Porto Alegre: NITEC; PPGA; UFRGS/FAURGS, 2000.