



Recebimento: 12/8/2019

Aceite: 28/9/2019

UM ESTUDO DA GOVERNANÇA LOCAL DO APL DE MÓVEIS DO SUDOESTE DO PARANÁ

A STUDY OF THE LOCAL GOVERNANCE OF THE FURNITURE CLUSTER OF THE SOUTHWEST OF PARANÁ

Marcos Junior Marini¹
Gilcindo de Castro Corrêa Neto²

Resumo

As teorias do desenvolvimento endógeno valorizam as forças produtivas locais, a partir de um processo de articulação dos atores em uma perspectiva de um território como construção social, como ocorre com os Arranjos Produtivos Locais. Neste cenário, as práticas cooperativas implicam a necessidade de um sistema de governança local para a coordenação desse processo, atuando tanto na gestão do APL como na função de catalisador dos interesses comuns e na construção de sinergias coletivas. Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a condução da governança local do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná. Como encaminhamento metodológico, utilizou-se do método de estudo de caso e a técnica de pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário estruturado com os participantes do APL, incluindo dezenove empresários, cinco agentes de apoio e um representante da governança local. Os resultados da pesquisa demonstraram que apesar da existência deste arranjo produtivo há mais de uma década, apenas dois empresários atuaram na gestão do APL. Ademais, observa-se uma vacância desta função no último biênio (2016-2017), o que possivelmente contribuiu para os resultados insatisfatórios em todos os indicadores avaliados sobre a condução da governança local, mesmo considerando que os respondentes avaliaram os últimos cinco anos. Como encaminhamento, ressalta-se ainda que foi constatada uma movimentação dos empresários para a retomada da condução da governança local, o que sugere a replicação deste estudo após o cumprimento da nova gestão do APL.

Palavras-chave: Desenvolvimento Endógeno. Governança Local. APL de Móveis. Sudoeste do Paraná.

¹ Doutor em Tecnologia. Professor do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional (PPGDR), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), câmpus Pato Branco, pesquisador dos grupos de pesquisa em “Políticas Públicas e Dinâmicas de Desenvolvimento Territorial (PD2T)” e “Centro de Pesquisa e Apoio ao Desenvolvimento Regional – CEPAD”. Email: marini@utfpr.edu.br

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), câmpus Pato Branco. Email: gcorrea@pr.sebrae.com.br

Abstract

The theories of endogenous development value the local productive forces, starting from a process of articulation of the actors in a perspective of a territory like social construction, as it happens with the Clusters. In this scenario, cooperative practices imply the need for a local governance system to coordinate this process, acting both in the management of the cluster and in the function of catalyzing common interests and building collective synergies. In view of the above, the present research has the objective of analyzing the conduction of the local governance of the Furniture Cluster of the Southwest of Paraná. As methodological approach, the case study method and the field research technique were used, with the application of a structured questionnaire with the participants of cluster, including nineteen entrepreneurs, five support agents and a representative of local governance. The research results showed that despite the existence of this productive arrangement more than a decade ago, only two entrepreneurs acted in the management of Cluster. In addition, a lack of this function is observed in the last biennium (2016-2017), which possibly contributed to the unsatisfactory results in all the indicators evaluated on the conduction of local governance, even considering that the respondents evaluated the last five years. As referral, it should be noted that there was a movement of entrepreneurs to resume the conduct of local governance, which suggests the replication of this study after compliance with the new management.

Keywords: Endogenous Development. Local Governance. Furniture Cluster. Southwest of Paraná.

Introdução

A segunda metade do século XX foi marcada por intensas mudanças e quebras de paradigmas, principalmente a partir do final dos anos 1970, quando ocorre a substituição do modelo fordista/taylorista pelo toyotista, baseado em técnicas de produção flexíveis. Com isso, surgem novas formas de produção, novos mercados e indústrias menos verticalizadas, o que possibilitou novas perspectivas para a concentração espacial de pequenas e médias empresas e a valorização dos atributos territoriais (AMARAL FILHO, 2001).

Neste cenário, surgem as teorias do desenvolvimento endógeno, entendido como produto das forças produtivas locais, a partir de um intenso processo de articulação do conjunto de atores locais, implicando uma perspectiva de um território como construção social. Assim, a concentração geográfica de aglomerações produtivas se destaca, sendo que a literatura apresenta inúmeros estudos relacionando o trabalho organizado por meio de redes de cooperação territoriais como uma das possíveis estratégias para o desenvolvimento local e regional (BOISIER, 2001; AMARAL FILHO; 2001; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; COSTA, 2010).

Ainda nessas discussões, cabe destacar que no Brasil, desde o final dos anos 1990, adota-se a terminologia Arranjos Produtivos Locais (APLs) para referenciar essas questões envolvendo as aglomerações produtivas. Ademais, para que ocorra o movimento de junção de esforços e o desenvolvimento de práticas cooperativas pelos participantes de um arranjo produtivo, é necessário um sistema de governança local para a coordenação desse processo, atuando tanto na gestão do APL, como na função de catalisador dos interesses comuns e na construção de sinergias coletivas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; CAMPOS; CALLEFI, 2009; MARINI; SILVA, 2013).

Diante do exposto, é importante mencionar que as formas de atuação, bem como os mecanismos e encaminhamentos utilizados pela governança local de um Arranjo Produtivo Local tornam-se elemento central para o próprio desenvolvimento do APL. Logo, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a condução da governança local do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná. Ademais, ressalta-se que esse arranjo produtivo apresenta relevância para a respectiva região, o que foi constatado tanto no mapeamento das aglomerações produtivas, realizado no ano de 2006, pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), como pelo recente estudo sobre as principais cadeias produtivas do Sudoeste do Paraná (IPARDES, 2006; AGÊNCIA, 2016).

Como encaminhamento, o artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta breve introdução. Em seguida, são apresentados os principais conceitos da fundamentação teórica,

incluindo a temática dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e a questão da sua governança local. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa, e, a quarta seção apresenta a análise e a interpretação dos resultados. Para finalizar, são descritas as considerações finais do presente artigo.

Revisão de literatura

Essa seção apresenta o embasamento teórico para as discussões propostas neste artigo, iniciando com uma breve caracterização da sua temática central, a partir de uma ênfase nas principais características e conceitos sobre os Arranjos Produtivos Locais (APLs). Em seguida, são abordados aspectos e discussões envolvendo um dos seus principais componentes, a questão da governança local.

Arranjos Produtivos Locais

As discussões sobre o processo de endogeneização do desenvolvimento, ou seja, a valorização dos ativos territoriais em um movimento de articulação dos atores para a construção do desenvolvimento local e regional acabou originando vários estudos, e, por conseguinte, diversas vertentes teóricas na literatura, a partir das chamadas Teorias do Desenvolvimento Endógeno. No caso específico das aglomerações produtivas locais, surgem inúmeras terminologias para esse fenômeno, como: distritos industriais, tecnopolos, *milieux innovateurs*, sistemas produtivos locais, sistemas locais de produção, *clusters*, Arranjos Produtivos Locais (AMARAL FILHO, 2001; COSTA, 2010).

No Brasil, as aglomerações produtivas concentradas geograficamente, são conhecidas pela denominação de Arranjos Produtivos Locais (APLs), desde a criação desta nomenclatura pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), no final da década de 1990 (COSTA, 2010).

Para Cassiolato e Lastres (2003), o conceito de APLs pode ser definido como:

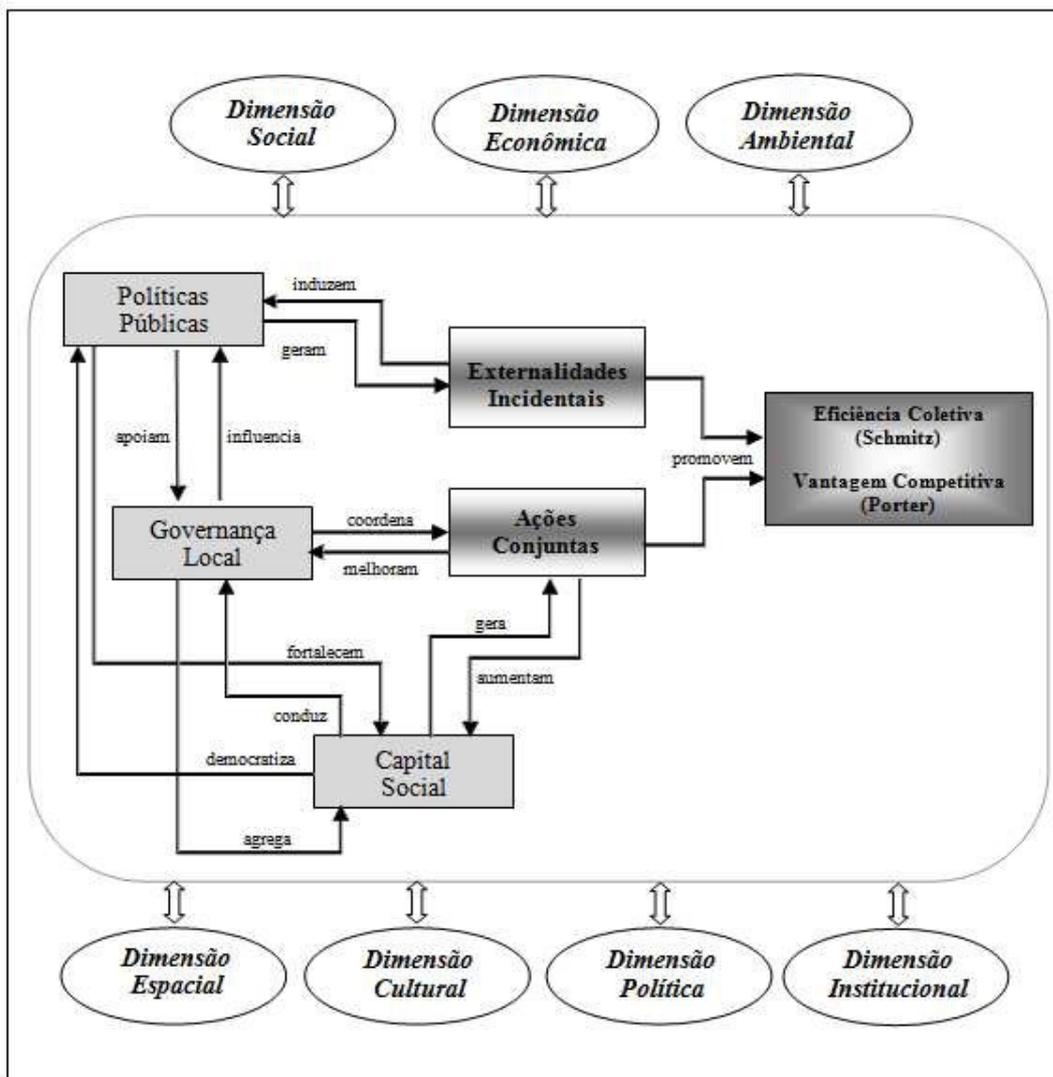
Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p.3).

Neste debate, Costa (2010) afirma que um APL é constituído por um conjunto de agentes locais organizados por meio de certo grau institucional (explícito ou implícito), que apesar de conviverem em um ambiente competitivo, em que cada agente possui seus próprios interesses, bem como diferentes níveis de poder, procuram a harmonia, interação e obtenção de vantagens competitivas pela realização de práticas de cooperação.

Diante do exposto, é possível perceber algumas características básicas para a existência de um Arranjo Produtivo Local, entre as quais: está presente em um território (local ou regional); é composto por uma rede heterogênea de agentes econômicos, sociais e políticos; apresenta vínculos de interação entre os agentes, os quais realizam práticas cooperativas (ações conjuntas).

Corroborando, Marini *et. al* (2012) apresentam uma matriz de interdependência para Arranjos Produtivos Locais, a qual pode ser vista na figura 1. Em síntese, a configuração matricial apresenta os principais componentes para um APL (externalidades; políticas públicas; capital social; ações conjuntas e governança local), os quais estão inseridos em um território formado pelas dimensões: econômica, social, ambiental, espacial, cultural, política e institucional. Logo, revela-se um ambiente integrado e multidimensional, com uma perspectiva de análise interdisciplinar (MARINI *et. al*, 2012).

Figura 1 – Proposta de Matriz de Interdependência para APLs.



Ainda nessas discussões, ressalta-se que a proposta de matriz (figura 1) indica uma interdependência entre os componentes internos de um arranjo produtivo, os quais buscam uma sinergia coletiva para a obtenção de vantagens competitivas e a geração da eficiência coletiva do APL.

Diante desse cenário, optou-se em utilizar um dos principais componentes da matriz para a realização desse estudo, ou seja, a governança local, pois esta possui relação direta com a capacidade de implementação de ações conjuntas pelos participantes do APL, a partir da função de coordenação do arranjo produtivo.

Governança Local em APLs

No processo de endogeneização do desenvolvimento, ressalta-se a importância da questão da governança local para as atividades de coordenação e articulação dos diversos atores locais. Assim, as discussões sobre a questão do desenvolvimento local e a relação entre concertação social e governança, tendo como base o caso dos pactos territoriais da Itália, demonstra que tais experiências estão alicerçadas na parceria, participação e envolvimento baseado no protagonismo local. Portanto, o conceito de governança local diz respeito à capacidade que a sociedade de um determinado território possui, para coordenar as ações relativas aos assuntos públicos, por meio do envolvimento e cooperação de diversos atores regionais (DALLABRIDA; BECKER, 2003; TAPIA, 2005).

A estrutura do sistema de governança é um elemento básico que propicia a ligação entre os outros elementos, ou seja, efetua a ligação entre os atores, instrumentos e ambiente social. Com essa perspectiva, a governança local vincula-se às práticas democráticas de intervenção e participação dos diferentes atores no processo decisório, entre os quais, empresas públicas e privadas, entidades de apoio, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, entre outros. Logo, uma estrutura de governança é constituída pelos próprios participantes da rede social, os quais assumem a responsabilidade de coordenação das ações do grupo, principalmente quanto à elaboração de estratégias, proposição de solução de problemas comuns, mediação de possíveis conflitos, entre outras questões relacionadas ao coletivo (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; TAPIA, 2005; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; CAMPOS; CALLEFI, 2009).

Especificamente no cenário das redes de cooperação de empresas, como ocorre com os Arranjos Produtivos Locais (APLs), a governança local está relacionada com a capacidade que os atores participantes da coordenação possuem, para gerir e conduzir “as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local” (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p.425). Ainda nesta discussões, os autores enfatizam que:

Assim entendida, a governança é um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas. A complexidade decorre, por um lado, do difícil equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a governança. Implica em dizer que não há modelos de aplicação genérica para a governança de APLs. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p.425).

Diante do exposto, cabe destacar que o desenvolvimento de arranjos produtivos está condicionado à capacidade dos agentes envolvidos, em se articular e conduzir uma governança local, capaz de incentivar os benefícios coletivos para a rede, sendo que as formas de coordenação podem variar conforme as características específicas de cada tipo de sistema produtivo (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Ainda nesse debate, ressalta-se que a governança local pode assumir várias formas para estimular a competitividade e a relação de cooperação entre os agentes do APL, o que pode gerar ações conjuntas e favorecer as condições para o desenvolvimento regional. Logo, uma estrutura de governança local define-se pela coordenação das ações coletivas e coloca-se entre as instituições e os agentes locais (ORTEGA; SILVA, 2011).

Em síntese, o conceito de governança em arranjos produtivos está relacionado com as diferentes formas de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão pelos diferentes agentes. Logo, o estabelecimento de práticas democráticas é um fator essencial do próprio conceito de governança local, quando propicia a participação e a intervenção dos diversos agentes nos processos decisórios, tais como empresas públicas e privadas, agentes de apoio, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, entre outros (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Nesse sentido, Marini e Silva (2013) destacam a importância da governança local em APLs, afirmando que esta deve basear-se em um processo democrático que é marcado pelo protagonismo local, por meio do empoderamento de seus agentes participantes.

Assim, o aumento da competitividade das empresas participantes de um APL está associado diretamente à governança e sua capacidade de coordenação das atividades operadas pelos diversos agentes envolvidos, ordenando a ação coletiva por meio de um processo de gerenciamento compartilhado. Esse processo implica discussões e decisões coletivas acerca da dinâmica de cada entidade envolvida, possibilitando um canal de comunicação entre o APL e o seu ambiente local e regional (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; MARINI; SILVA, 2013).

A partir dessas discussões, é possível afirmar que a governança local de um Arranjo Produtivo Local é um elemento fundamental para o desenvolvimento do APL e da própria região, possibilitando que as vantagens competitivas locais sejam maximizadas, a partir de um planejamento de ações que propiciem um ambiente de cooperação incluindo o conjunto de agentes locais e regionais e as empresas participantes do arranjo produtivo (FUINI, 2014).

Procedimentos metodológicos

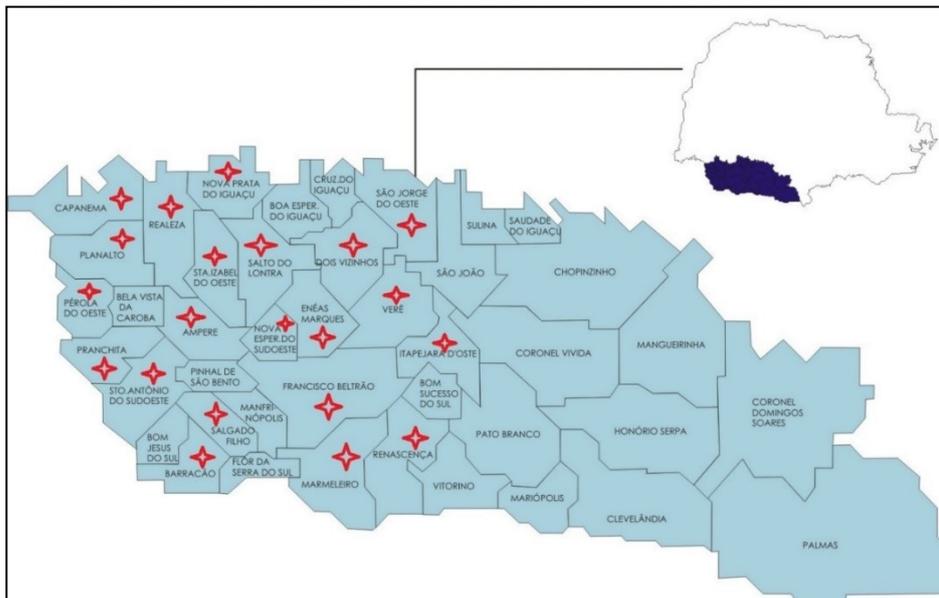
O desenvolvimento de uma pesquisa científica implica alguns encaminhamentos a partir da definição de um criterioso conjunto de procedimentos metodológicos. Nesse sentido, a presente pesquisa está classificada quanto aos propósitos estabelecidos como uma pesquisa descritiva exploratória, com a aplicação do método de estudo de caso, o qual busca compreender fenômenos sociais complexos, a partir de uma investigação empírica do fenômeno em seu próprio contexto (YIN, 2010).

A partir do objetivo geral estabelecido para o artigo, ou seja, analisar a condução da governança local de um Arranjo Produtivo Local, optou-se pela aplicação do estudo de caso especificamente no contexto do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná.

Em relação à atividade moveleira no cenário de investigação, é importante destacar que ela surgiu a partir da década de 1970, e avançou gradativamente, sendo que atualmente é um importante polo setorial, com aproximadamente 250 empresas distribuídas pela região, em especial nos municípios de Francisco Beltrão, Pato Branco, Chopinzinho, Ampére e Realeza (SINDIMADMOV, 2016).

O APL de Móveis do Sudoeste do Paraná foi articulado em 2006, a partir de iniciativas de empresários do setor com o Sindicato das Indústrias Madeireiras e Moveleiras do Sudoeste do Paraná (SINDIMADMOV) e outras instituições regionais. Atualmente, o APL é formado por vinte e duas empresas produtoras de móveis que são associadas ao SINDIMADMOV, cuja base territorial é formada por vinte e um municípios da região, identificados por estrelas, conforme pode ser visto na Figura 2. Essas empresas participantes do APL representam 57% dos associados ao sindicato patronal, as quais na sua maioria produzem móveis em série e sob medida para o mercado interno, gerando em torno de 1.300 empregos diretos na região (SINDIMADMOV, 2016).

Figura 2 – Base Territorial do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná.



Fonte: adaptado de IPARDES (2016).

Em continuidade com a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa, ressalta-se que a coleta e a interpretação dos dados basearam-se em uma abordagem quantiquantitativa, a partir de fontes primárias obtidas por meio de entrevistas em uma pesquisa de campo. Assim, a entrevista baseou-se em um questionário estruturado visando à avaliação da governança local do APL, utilizando-se de uma escala numérica de 1 até 10 para cada uma das questões investigadas.

Com esse encaminhamento, inicialmente foi necessário definir o conjunto de participantes da pesquisa de campo, a partir da relação de empresários e agentes de apoio do arranjo produtivo, a qual foi obtida por meio de documentos coletados junto à governança local do APL e do Sindicato das Indústrias Madeireiras e Moveleiras do Sudoeste do Paraná (SINDIMADMOV).

Nesse sentido, a pesquisa de campo foi realizada com a aplicação dos questionários envolvendo um conjunto de vinte e cinco entrevistados, incluindo dezenove empresários (do total de

vinte e dois que participam do APL), cinco agentes de apoio (SINDIMADMOV, Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, SESI-SENAI PR, SEBRAE PR, Associação Comercial e Empresarial de Francisco Beltrão), além da representante da governança local do arranjo produtivo, correspondendo à empresária que ocupou a função de presidente do APL no último mandato (2014-2015), pois nos últimos dois anos, observou-se a vacância na função de presidente desse arranjo produtivo.

Diante do exposto, ressalta-se que foi necessário estabelecer um recorte temporal em relação à avaliação da governança local do APL, sendo solicitado aos respondentes que considerassem sempre o quesito em relação aos últimos cinco anos, ou seja, 2013 até 2017.

Resultados e discussões

Para iniciar as discussões propostas para esse artigo, ou seja, analisar a condução da governança local do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná torna-se necessário apresentar um breve histórico sobre os respectivos mandatos da presidência deste APL.

O arranjo produtivo iniciou suas atividades no ano de 2006, com uma dinâmica de mandatos de presidência com duração de dois anos, sendo que o empresário que assumiu inicialmente a governança local atuou na gestão do APL durante os dois primeiros mandatos. Em seguida, uma empresária assumiu o terceiro mandato e conduziu o arranjo produtivo no período entre 2010 e 2015, como pode ser visto no quadro 1 (SINDIMADMOV, 2016).

Quadro 1 - Situação da Governança Local do APL.

Governança do APL Móveis do Sudoeste do PR -2006 2017						
2006 - 2007	2008- 2009	2010 - 2011	2012 - 2013	2014 - 2015	2016 - 2017	2 -
Empr esário C16 ³	Empr esário C16	Empr esária C18 ⁴	Empr esária C18	Empr esária C18	em Governan ça	S
Período avaliado - 5 anos						

Fonte: Elaborado pelos autores.

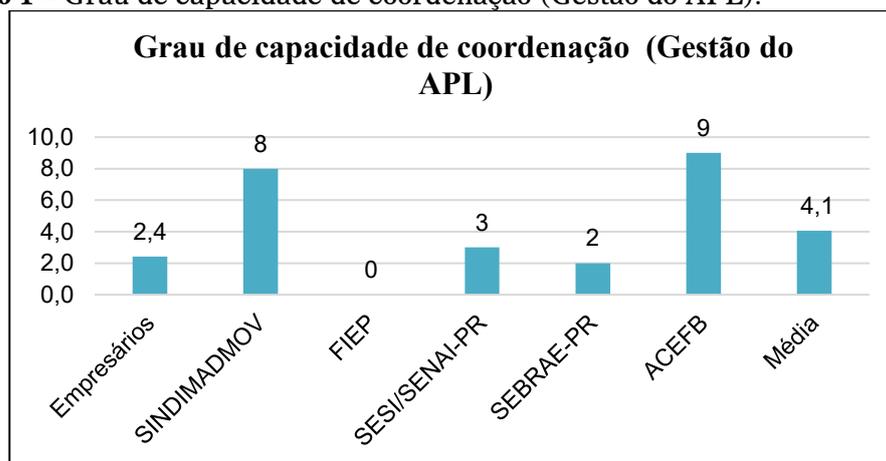
Ainda nesse contexto, ressalta-se que a partir do ano de 2016, a governança do APL foi praticamente extinta, quando o novo presidente do SINDIMADMOV, eleito para o biênio de 2016 a 2017, resolveu não atuar concomitantemente com a gestão deste APL, e, assim, poucas reuniões e ações conjuntas foram desenvolvidas. Porém, cabe mencionar que para os dados desta pesquisa, os respondentes consideraram a avaliação dos últimos cinco anos (2013-2017), logo, refere-se à análise da última gestão do Arranjo Produtivo Local, conforme exposto no quadro 1.

Em continuidade nesta seção, encaminha-se para a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, a partir da compilação e análise das respectivas entrevistas, considerando um conjunto formado por seis indicadores de avaliação sobre a condução da governança local do APL, os quais são prevalentes nas discussões desta temática na revisão da literatura.

Inicialmente, a questão relativa à avaliação da capacidade de coordenação ou gestão do APL, visava compreender dos entrevistados se a governança do APL era dotada de pessoas com capacidade para coordenar o arranjo. Os entrevistados deveriam atribuir uma nota na escala numérica entre 1 até 10, em que 1 representa baixa capacidade e 10 para alta capacidade. Caso não percebessem indícios, os respondentes deveriam marcar NE (Não Existe= 0).

³ Empresário C16 é proprietário de empresa em Realeza (PR).

⁴ Empresária C18 é proprietária de empresa em Salgado Filho (PR).

Gráfico 1 – Grau de capacidade de coordenação (Gestão do APL).

Fonte: Elaborado pelos autores.

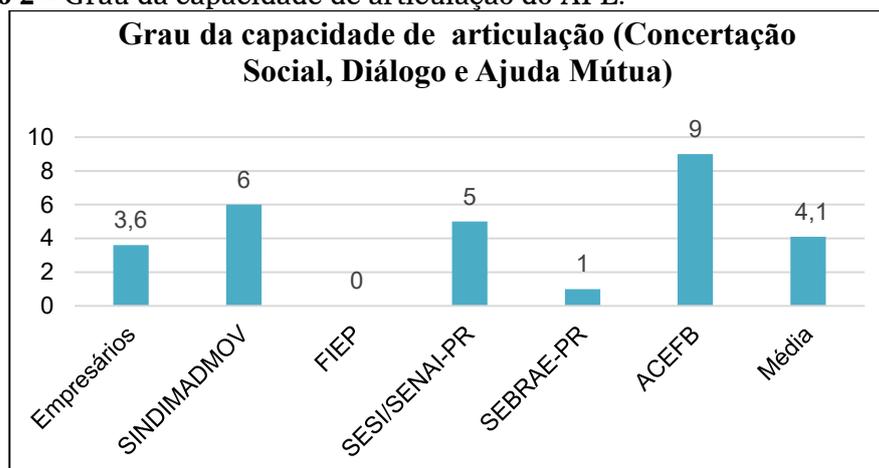
Como pode ser visto no Gráfico 1, com exceção da Associação Comercial e Empresarial de Francisco Beltrão (ACEFB) e do Sindicato das Indústrias Madeireiras e Moveleiras do Sudoeste do Paraná (SINDIMADMOV), todos os demais entrevistados atribuíram um valor baixo para esse quesito, o que resultou em uma média geral de 4,1.

Nesse sentido, ressalta-se que para que os objetivos coletivos sejam atendidos, a coordenação das atividades dos membros da rede é uma das funções básicas do sistema de governança (ALBERS, 2010; CASTRO, 2013). No caso específico de APLs e Sistemas Produtivos Locais (SPLs), o conceito de governança está diretamente vinculado com a capacidade que os agentes possuem para coordenar e gerir as relações comerciais, técnicas e produtivas, visando o desenvolvimento do arranjo (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Nas entrevistas, por meio de questões abertas, foi possível observar que a maioria dos empresários desconhecia a existência ou a atuação de uma governança formal para o APL nos últimos anos. Da mesma forma, os agentes de apoio também evidenciaram a falta de uma coordenação para o arranjo durante os últimos dois anos de atuação. A ACEFB, apesar de atribuir nota 9 para o quesito em análise, não soube informar sobre a existência de uma governança atual para o APL, o que leva a suspeitar que o entrevistado considerou principalmente a última gestão (período entre 2013-2015).

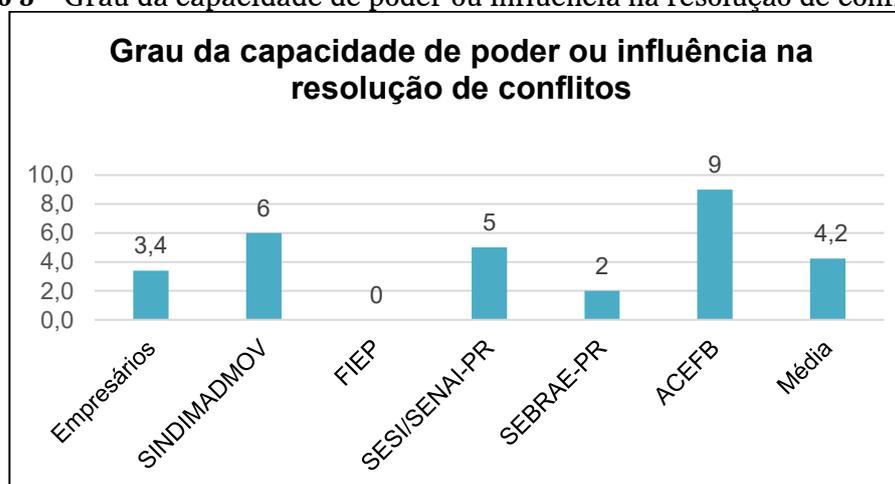
Outro quesito analisado foi a capacidade de articulação (concentração social, diálogo e ajuda mútua), a partir da seguinte pergunta aos entrevistados: qual o grau de articulação existente na Governança Local para fomentar os participantes do APL para diálogo e ajuda mútua? Os entrevistados deveriam optar por uma pontuação também dentro da mesma escala numérica entre 1 até 10.

O Gráfico 2 demonstra novamente que a ACEFB e o SINDIMADMOV resultaram nas melhores avaliações entre os entrevistados, e, coincidentemente, a média geral também ficou em 4,1. Logo, ressalta-se que a capacidade de articulação da governança de um APL, é imprescindível para que ocorra uma sinergia positiva entre os agentes envolvidos, a fim de melhorar a produtividade das empresas participantes e atrair novas empresas componentes da cadeia produtiva para o APL. A construção de um pacto territorial para o desenvolvimento regional, necessariamente, está vinculado com o planejamento das estratégias estruturado de forma compartilhada entre todos os agentes, sejam empresários, lideranças, instituições públicas e privadas, entre outros (TAPIA, 2005).

Gráfico 2 – Grau da capacidade de articulação do APL.

Fonte: Elaborado pelos autores.

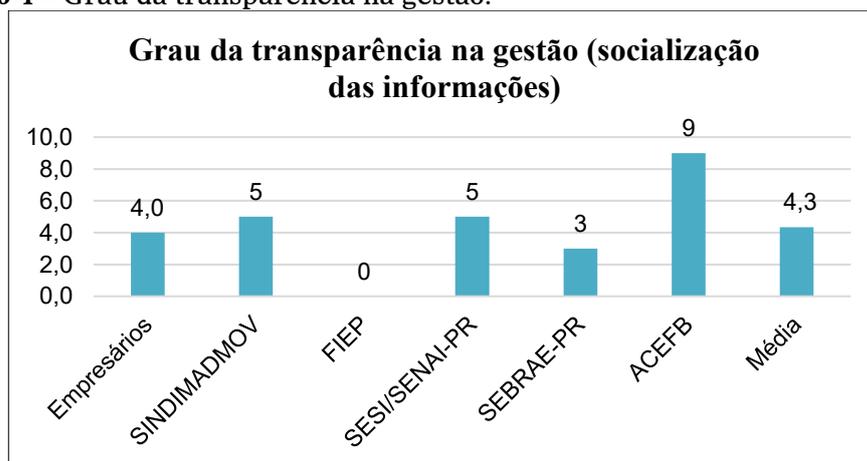
Outro aspecto importante na condução de um arranjo produtivo corresponde à questão do poder de influência na resolução de possíveis conflitos existentes no âmbito do arranjo produtivo. Nesse sentido, o gráfico 3 possibilita verificar o mesmo padrão observado nas questões anteriores, com os respondentes atribuindo valores similares, o que resultou em uma média geral de 4,2. Já a média do conjunto de empresários demonstra que a capacidade de resolução de conflitos na condução deste APL pode ser considerada baixa (3,6 na escala proposta). Segundo Graça (2007), a governança do APL deve possuir capacidade de poder para a resolução de conflitos que possam surgir no grupo, uma vez que os próprios agentes da rede exercem influência no relacionamento com os agentes e o mercado.

Gráfico 3 – Grau da capacidade de poder ou influência na resolução de conflitos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a avaliação do nível de transparência na gestão do APL, foi solicitado aos respondentes que atribuíssem uma nota de 1 a 10, para avaliar a seguinte pergunta: É possível afirmar que a governança do APL socializa quaisquer tipos de informações de maneira transparente para todos os membros do arranjo? Caso o agente entrevistado não percebesse indícios, assinalaria NE (Não Existente = 0).

Gráfico 4 – Grau da transparência na gestão.

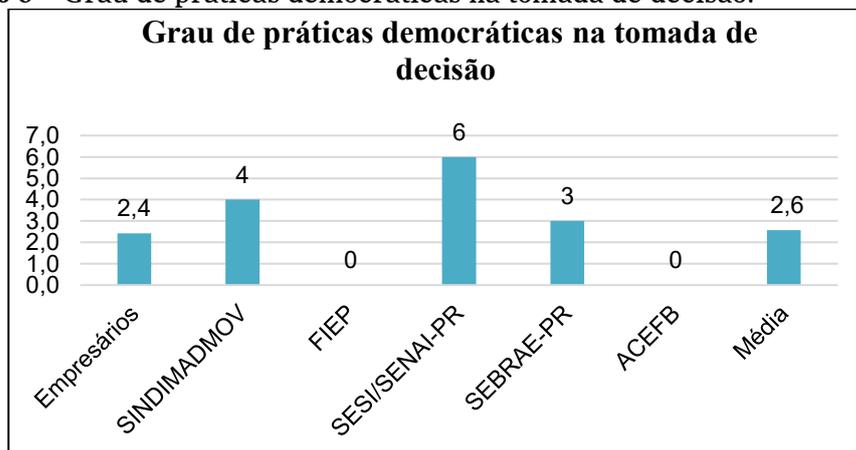


Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser visto no gráfico 4, as respostas nesta questão possuem coerência com as demais avaliações apontadas pela grande maioria dos agentes, porém, apesar de pontuar com nota 9, a ACEFB afirmou na pergunta aberta, que “não existe instrumento de transparência”. Ao ser indagado sobre essa resposta, o entrevistado respondeu que não recebe informações do APL, mas acredita que deve existir essa transparência no grupo. Adicionalmente, a pergunta aberta revelou que os principais instrumentos utilizados para socializar as informações do APL correspondem aos mecanismos de troca de mensagens por *email* e WhatsApp.

O próximo indicador avaliado em relação à governança local do APL correspondeu à questão sobre como ocorrem as práticas democráticas na tomada de decisão, a partir da seguinte pergunta: Quanto ao aspecto que envolve a participação na tomada de decisão, é possível afirmar que todos os membros são consultados para emitir sua opinião? Os entrevistados deveriam optar por uma pontuação dentro de uma escala numérica entre 1 a 10. Caso o entrevistado não percebesse indícios, poderia optar por NE (Não Existente = 0).

Gráfico 5 – Grau de práticas democráticas na tomada de decisão.



Fonte: Elaborado pelos autores.

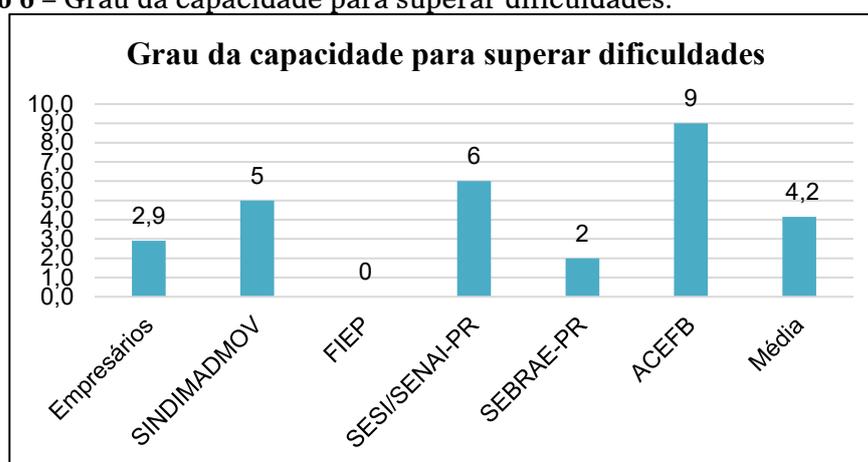
A partir dos dados apresentados no Gráfico 5, é possível observar que nesta questão sobre as práticas democráticas na tomada de decisão, as avaliações não seguiram o padrão de similaridade apresentado nas anteriores, sendo que foram obtidos resultados ainda inferiores, o que implicou a geração da menor média geral entre os indicadores avaliados, ou seja, média igual a 2,6. Nesse quesito é importante ressaltar que a governança local se caracteriza como fruto de um processo democrático, baseado no protagonismo local e no compartilhamento de poder entre seus agentes (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; CASSIOLATO; LASTRES 2003; MARINI; SILVA, 2013).

Em continuidade, buscou-se avaliar se a governança local do APL possui capacidade para superar possíveis dificuldades que possam ocorrer durante a gestão do Arranjo Produtivo Local.

Assim, elaborou-se a seguinte questão: A governança do APL é dotada de pessoas com capacidade para superar dificuldades? Considerando uma escala numérica entre 1 até 10, os entrevistados deveriam atribuir uma nota, em que 1 representava a baixa capacidade e 10 para a alta capacidade. Caso não houvesse indícios, a opção seria NE (Não Existente = 0).

Nesse indicador, novamente observou-se a presença de resultados insatisfatórios, com a média geral ficando em 4,2 na escala entre 1 e 10. Ademais, o conjunto de empresários entrevistados atribuíram um valor ainda menor, ou seja, resultou no valor médio de 2,9 para essa categoria do APL, como pode ser visto no gráfico 6. A capacidade para superar dificuldades no arranjo produtivo é imprescindível, pois caso contrário, pode resultar no surgimento de ações oportunistas e riscos sistêmicos, com a redução de interesses coletivos, principal objetivo de um APL (AMARAL FILHO, 2001; VILLELA; PINTO, 2009).

Gráfico 6 – Grau da capacidade para superar dificuldades.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para finalizar a entrevista, optou-se por elaborar uma questão complementar, com o formato aberto, visando a identificar as principais dificuldades encontradas pela governança local do arranjo produtivo. Em síntese, foram relatados os seguintes problemas: falta de interesse, disposição e comprometimento dos empresários em participar da governança e das reuniões do APL; falta de união e uma postura individualista dos empresários; falta de planejamento estratégico para o APL e a falta de recursos e apoio das entidades parceiras na coordenação da governança. É importante destacar que essas dificuldades são apontadas pela literatura existente, como geradoras de desconfiança entre os agentes, prejudicando o relacionamento entre eles e desestimulando a participação, o que, por conseguinte, resulta em uma baixa participação nas reuniões do APL (TAPIA, 2005; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; VILLELA; PINTO, 2009; CAMPOS; CALLEFI, 2009; AMARAL FILHO, 2011).

Adicionalmente, verificou-se um padrão nas respostas atribuídas para as avaliações efetuadas sobre os elementos da governança local: (i) altas notas assinaladas pela ACEFB, que atribuiu nota 9 para cinco questões e apenas a nota 0 para a avaliação de práticas democráticas; (ii) altas notas atribuídas pelo SINDIMADMOV, na pessoa do empresário que atuou na governança até o final de 2015; (iii) baixas notas atribuídas pelos demais agentes de apoio como SESI-SENAI-PR, SEBRAE-PR, bem como pelos empresários participantes do APL; (iv) nota 0 assinalada pela FIEP em todas as questões.

A interpretação dessas notas atribuídas pelos agentes pode encontrar justificativa pelas seguintes observações constatadas na pesquisa de campo: (i) as altas notas atribuídas pela ACEFB foram justificadas pelo respondente, devido ao excelente relacionamento que a entidade possui com grande parte dos agentes do APL, principalmente, empresários e agentes de apoio; (ii) o SINDIMADMOV respondeu à pesquisa na perspectiva da gestão efetuada até o ano de 2015; (iii) os agentes de apoio e os demais empresários alegam que as baixas médias atribuídas por eles devem-se à atual falta de uma governança no APL, bem como às dificuldades já mencionadas, as quais prejudicam a participação; (iv) A Fiep justifica suas notas 0, tendo em vista não ter participado das reuniões do APL nos últimos anos.

Para corroborar esse debate, Humphrey e Schmitz (2000) afirmam que um APL que não possui uma estrutura de governança adequada, não passa de uma simples corrente de relações mercadológicas, tendo em vista que a coordenação dos agentes é um mecanismo imprescindível para tornar os agentes do arranjo, em efetivos atores dentro da cadeia produtiva e indutores do desenvolvimento regional (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Considerações finais

A literatura aponta para a importância da articulação dos atores locais visando à junção de esforços e ao desenvolvimento de ações conjuntas em um movimento conhecido como endogeneização do desenvolvimento local e regional. Nesse âmbito, no Brasil, desde o final da década de 1990 é utilizada a terminologia Arranjos Produtivos Locais (APLs) para expressar a dinâmica das aglomerações produtivas.

Nesse cenário, torna-se necessário um sistema de governança local para esse processo, o qual possa atuar como catalisador dos interesses comuns dos participantes de um arranjo produtivo, além de possibilitar a construção de sinergias coletivas. Diante do exposto, o presente artigo buscou analisar a condução da governança local do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná.

Como encaminhamento, utilizou-se de uma pesquisa de campo envolvendo a aplicação de um questionário estruturado com vinte e cinco entrevistados, incluindo dezenove empresários do APL, um representante da governança local e cinco agentes de apoio (SINDIMADMOV, Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, SESI-SENAI PR, SEBRAE PR, Associação Comercial e Empresarial de Francisco Beltrão – ACEFB).

Como síntese dos resultados da pesquisa, foi possível constatar que a avaliação do conjunto de indicadores para a governança local do APL resultou em valores que podem ser considerados baixos, pois a maioria ficou em torno de 4, em uma escala numérica variando entre 1 e 10. Nesse sentido, a média geral do nível de capacidade de coordenação (gestão do APL) foi de 4,1; sendo o mesmo valor obtido na avaliação da capacidade de articulação e concertação social pela governança local; já para o nível de poder ou influência na resolução de conflitos e o nível de dificuldades da governança local frente ao arranjo produtivo ficaram avaliadas com a média final igual a 4,2. De forma similar, o nível de transparência na gestão do APL foi avaliado com uma média de 4,3; enquanto as práticas democráticas na tomada de decisão tiveram a menor média geral na avaliação, resultando em apenas 2,6.

Para finalizar, cabe destacar que também foi observado que no momento da pesquisa (mandato 2016-2017), o arranjo produtivo não possui uma governança formal, ou seja, nenhum empresário ou agente de apoio ocupa a função de presidente do APL. Logo, essa vacância na atual gestão do arranjo produtivo, muito provavelmente, pode ter impactado diretamente nos resultados insatisfatórios que foram obtidos nesta pesquisa.

Como encaminhamento para trabalhos futuros recomenda-se a reaplicação dos instrumentos de coleta de dados, quando da formalização de uma nova governança local para esse APL, visando a possibilitar uma análise comparativa entre os resultados dos indicadores nestes dois espaços temporais distintos, o que poderá contribuir para a futura condução do Arranjo Produtivo Local.

Referências

AGÊNCIA, Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná (Coord.). **Estudo das Cadeias Produtivas Propulsivas do Sudoeste do Paraná**. Plano de Desenvolvimento Regional Integrado (PDRI). Disponível em: <http://pdri.agenciasudoeste.org.br/p/11>. Acesso em: 20 out. 2017.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. *Schumalenbach Business Review*, n. 62, p. 204-233, 2010.

AMARAL FILHO, J. do. A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico e Local. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, IPEA, n. 23, p. 261-286, jun. 2001.

BOISIER, S. Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? *In*: Madoery, O.; Vázquez Barquero, A. (ed.). **Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local**. Rosario: Editorial Homo Sapiens, 2001.

CAMPOS, A. C. de; CALLEFI, P. Arranjos Produtivos Locais de confecção no Paraná: uma análise comparativa. **Informe Gepec (Impresso)**, Toledo, v. 13, n. 2, p. 85-103, jul./dez. 2009.

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.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (org.). **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Dumará, 2003. faltando as páginas, se for o caso.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. *In*: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. faltando as páginas, se for o caso.

CASTRO, M. de. **Contexto Institucional de Referência, Governança de Redes e Processos de Cooperação e Coopetição**: estudo em Arranjos Produtivos Locais do Estado Paraná. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/PPGADM UFPR. Curitiba PR. 2013.

COSTA, E. J. M. da. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Ministério da Integração Nacional – Governo do Estado do Pará - IDESP. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança Territorial: Um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí/RS, ano 1, n. 2, p. 73-98, jul./dez., 2003.

FUINI, L. L. A Governança em Arranjos Produtivos Locais (APLs): Algumas Considerações Teóricas e Metodológicas; **Geografia**, Londrina, v. 23, n.1, p. 57 - 83, jan./jun., 2014

GRAÇA, C. A. **Governança e Inovação Tecnológica em APLs**: um estudo de caso no APL Calçadista de Birigüi (SP) (Anos 1990-2000). 2007. 190f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, Programa de Doutorado em Engenharia de Produção. São Paulo, 2007.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading in global value chains**: paper for the Bellagio Value Chain. Paper for the Bellagio Value Chain Workshop. England: Institute of Development Studies. University of Sussex Brighton, UK, August 2000.

IPARDES. **Caracterização estrutural do APL de Móveis do Sudoeste do Paraná**: estudo de caso. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES); Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL). Curitiba. IPARDES, 2006.

IPARDES. **Perfil da Região Geográfica do Sudoeste Paranaense**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=707&btOk=ok. Acesso em: 5 ago. 2017.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. da; NASCIMENTO, D. E. do; STRAUHS, F. do R.. Avaliação da contribuição de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento local. **Biblio 3W - Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**. v. XVII, n. 996 [*En línea*]. Barcelona: Universidad de Barcelona, 15 de octubre de 2012.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. da. Aglomerações industriais: um estudo de caso da governança local do APL de Confeccões do Sudoeste do Paraná. *In: XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia - ALTEC 2013*. Porto, Portugal, 2013.

ORTEGA, A. C.; SILVA, F. P. M. da. Uma visão crítica do Desenvolvimento Territorial e dos Novos Espaços de Governança. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, n. 23, Salvador, 2011. faltando as páginas, se for o caso.

SINDIMADMOV. *Sindicato das Indústrias Madeireiras e Moveleiras do Sudoeste do Paraná*. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindimadmov>. Acesso em: 10 ago. 2016.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio -ago. 2007.

TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento Local, Concertação e Governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália; *São Paulo em Perspectiva*, v. 19, n. 1, p. 132-139, jan./mar. 2005.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, set./out. 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.