

GOVERNANÇA NOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: A INFLUÊNCIA NA INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES

MAURICIO LUIZ GONÇALVES MARTINIANO
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO

CELSO MACHADO JUNIOR

FELIPE VENANCIO SILVA

VILMA APARECIDA CASEIRO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS FMU

Introdução

A competição entre empresas propõe que as organizações que objetivem sobrevivência e longevidade no mercado adotem estratégias acuradas para fazer frente aos concorrentes. A formação de alianças e parcerias são fundamentais, com escopo de manter a empresa competitiva no mercado, de forma sustentável, rentável e, sobretudo, lucrativa. É de suma relevância aguçar o interesse acadêmico acerca do tema governança nos APLs, posto que os arranjos consistem em fator de potencialização da economia regional e brasileira e fomentam os desenvolvimentos humano, econômico, social e sustentável

Problema de Pesquisa e Objetivo

o objetivo deste artigo é analisar a importância da governança nos APLs, com a função de coordenar a interação entre os atores, a fim de obter resposta para a seguinte pergunta problema: “Como ocorre a interação entre os atores e a governança dos APL?”.

Fundamentação Teórica

Buta e Teixeira (2020) definem governança como sendo qualquer ação que resulte ou cause efeito de governabilidade. Provan e Kenis (2007) indica a existência de três modelos básicos de governanças aplicadas aos APLs, a saber: Governança Compartilhada; Organização Líder; e Organização Administrativa em Rede. Do referencial teórico pode-se extrair que o desenvolvimento e sobrevivência de um APL dependem de como é desenvolvida a coordenação entre os atores que o integram, em que pesem as peculiaridades individuais dos atores e do território em que o APL esteja vinculado.

Metodologia

Para a realização da pesquisa, foram escolhidos, alhures, sete APLs atuantes no estado de São Paulo. Foram entrevistados representantes de sete entidades gestoras responsáveis pelas governanças dos respectivos APLs. 15 empresas vinculadas aos APLs entrevistados também foram consultadas sobre qual visão têm acerca da governança praticada, e a interação entre os demais integrantes. As empresas consultadas foram escolhidas de forma aleatória e concordaram em participar da pesquisa.

Análise dos Resultados

O primeiro conjunto de APLs estudado estabelece o modelo de governança compartilhada; O segundo conjunto também utilizam o modelo de governança compartilhada. Em ambos conjuntos, a participação dos membros é ativa. O terceiro conjunto apresenta o modelo de governança Organização Líder. É baixa a participação dos integrantes. O quarto conjunto apresenta o modelo de governança Organização Adm em Rede. Neste conjunto, além da baixa participação dos atores, a falta de compromisso e a pouca confiança mútua entre os atores é bastante proeminente

Conclusão

A Governança Compartilhada foi identificada como a que proporciona maior interatividade entre os atores do APL, resultando em maior estímulo para participação. O modelo Organização Líder se caracterizou pela baixa participação dos membros e pela centralização das decisões, que em muitas ocasiões não refletiram o interesse de seus membros. O modelo de governança Organização Administrativa em Rede foi caracterizado pela de baixa participação e pela predominância da desconfiança. O modelo de governança adotado por um APL influencia no processo de integração e participação de seus membros.

Referências Bibliográficas

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. GOMIDES, J. E.; SILVA, A. C. O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental: um resgate teórico. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 13, n. 18, p. 177-194, 2009. PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research Theory*, v. 18, n. 2, 2007.

Palavras Chave

Governança Compartilhada, Organização Líder, Organização Administrativa em Rede

GOVERNANÇA NOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: A INFLUÊNCIA NA INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES

1. INTRODUÇÃO

A competição entre empresas, em um ambiente altamente globalizado propõe que as organizações que objetivem sobrevivência e longevidade no mercado adotem estratégias acuradas para fazer frente aos concorrentes.

A formação de alianças e parcerias são fundamentais, quando da definição das estratégias, com escopo de manter a empresa competitiva e presente no mercado, ampliando seus horizontes de forma sustentável, rentável e, sobretudo, lucrativa (LAFLEY; MARTIN, 2018). Ademais, a formação de alianças potencializa a redução dos custos com insumos e, em consequência, maior rentabilidade.

Porter (1999) denominou aglomerado como sendo a concentração geográfica e territorial de empresas, instituições específicas, prestadores de serviços e órgãos de normatização, as quais interagem entre si, em que pese haver disputa competitiva. Referido autor destaca que os aglomerados têm desempenhado papel notável para as economias nacionais e, sobretudo, locais:

(...) os aglomerados representam uma nova maneira de pensar acerca as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. (PORTER, 1999, p. 210)

Existe uma similaridade entre os conceitos de aglomerados, conforme abordagem de Porter (1999), com os de Arranjos Produtivos Locais (APL). Todavia, os atributos que distinguem ambos os conceitos, foram assim definidos por De Sordi e Meireles (2012, p. 775):

(...) quanto maior a aglomeração de empresas da localidade em torno de um ou de poucos processos centrais da cadeia produtiva, maior a sobreposição de interesses similares em termos de saberes ou *know-how* entre as empresas (concorrentes) da localidade, enquanto nos APLs, com atividades distintas e complementares, há mais complementaridade do que sobreposição, tanto de atividades quanto de demanda por saberes/*know-how* entre as empresas arranjadas, ou melhor, organizadas entre si.

Em linhas gerais, De Sordi e Meireles (2012) discorre que aglomerado apresenta maior concentração de atividades de troca de informação e conhecimento comum entre as empresas constituintes, ao passo que o APL apresenta menor concentração de atividades de troca de informação e conhecimento entre os atores constitutivos, ou seja, a interação e cooperação mútua entre os atores é maior nos aglomerados do que nos APLs.

Segundo define o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), APL é uma aglomeração de empresas localizadas em um mesmo território,

que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2003, s/p) assim define APL como:

(...) uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêm educação, informação e/ou apoio técnico e entretenimento.

Conforme Lastres *et al.* (1999), os APLs são aglomerações locais que envolvem diversos atores, nos campos econômicos, políticos e sociais, os quais compartilham um segmento econômico específico e interagem entre si.

A formação de um APL, constituído por várias empresas e instituições, cada qual com suas características e peculiaridades, requer que haja estruturação capaz de praticar o gerenciamento das articulações e desenvolver a interação entre os atores. Segundo Cassiolato *et al.* (2017) a existência de significativas desigualdades e muitos desafios de desenvolvimento e construção dos APLs, se posiciona como um fator preponderante para a contínua pesquisa do tema. Mascena *et al.* (2013) indicam que as pesquisas deste tema se limitam a classificar as aglomerações de empresas em clusters ou APLs. A pesquisa de Freitas e Minciotti (2020) que relacionou a atuação dos APLs com a atividade de marketing identificou que as pesquisas nesta área se posicionam como incipientes e inconclusivas.

O gerenciamento eficiente e organizado garante a confiança mútua entre os atores e proporciona o recrudescimento do setor produtivo, facilitação na busca por fomentos, redução dos custos e, em consequência, possibilita aos atores maiores ganhos, sejam no campo financeiro, sejam no campo do conhecimento e da aprendizagem (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

A par destas conceituações, o objetivo deste artigo é analisar a importância da governança nos APLs, com a função de coordenar a interação entre os atores, a fim de obter resposta para a seguinte pergunta problema: “Como ocorre a interação entre os atores e a governança dos APL?”. Embora haja diversas publicações acerca da dinâmica, da estruturação, dos nuances, dentre outros, dos APLs, é incipiente a discussão quando o cerne da pesquisa é a governança nos APLs. É, destarte, de suma relevância aguçar o interesse acadêmico acerca do tema governança nos APLs, conforme se sujeita o presente artigo, posto que os arranjos consistem em fator de potencialização da economia regional e brasileira e fomentam os desenvolvimentos humano, econômico, social e sustentável. Além desta introdução, a pesquisa apresenta o referencial teórico que suporta a investigação, a metodologia empregada, apresenta, analisa e discute os dados coletados e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em âmbito nacional, os assuntos atinentes aos APLs são tratados pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL), órgão subordinado a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC) do Ministério da Economia. O GTP-APL foi instituído por força da Portaria Ministerial nº 200, de 03 de agosto de 2004 (BRASIL, 2004) e tem por atribuição, dentre outras, definir critérios para ação conjunta governamental para apoio aos APLs.

Por meio do Decreto Estadual nº 54.654/09 (SÃO PAULO, 2009), o governo do estado de São Paulo instituiu o Programa Estadual de Fomento aos APLs, cujo objetivo é estimular e apoiar a cooperação entre todos os atores, no estabelecimento de estratégias e investimentos conjuntos, que levem à melhoria da qualidade dos produtos e processos produtivos, à redução dos custos e à geração de economia de escala. O parágrafo único do artigo 1º do referido Decreto Estadual caracteriza o APL pela concentração geográfica de micro, pequenas e médias empresas de um mesmo setor ou mesma cadeia produtiva, as quais, sob uma estrutura de governança comum, cooperam entre si e com entidades públicas e privadas. O dispositivo legal em epígrafe estabelece, ainda, que o executor do Programa Estadual de Fomento aos APLs no estado de São Paulo será a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, por meio da Coordenadoria de Desenvolvimento Econômico.

Consultada, Juliana Arnaut (SÃO PAULO, 2020) da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, informou que o estado de São Paulo conta atualmente com 57 APLs constituídos. De oportuno, destacou que a Coordenadoria de Desenvolvimento Econômico da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, embora seja a gestora do Programa Estadual de Fomento aos APLs, não faz qualquer ingerência na administração ou condução dos APLs e caso haja intercorrência ou desvio de finalidade de algum APL, adotará, por ofício, as medidas pertinentes.

A legislação atinente aos APLs, nas três esferas de governo, parece ser incipiente. Os APLs, em geral, são geridos por meio de uma governança, responsável pela coesão entre os atores, gestão da cooperação, captação de fomentos e preservação do APL. Tais governanças contam com participação ou apoio de diversas entidades civis, das quais o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Entrevistado, Bruno Lima (SEBRAE, 2020) discorreu que o SEBRAE é uma instituição privada, sem fins lucrativos, cujo objetivo é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo. Com base em sua experiência, a instituição colabora com os APLs desde seu nascedouro, até o seu pleno desenvolvimento, promovendo: a cultura da cooperação, o aprendizado coletivo, os processos de geração e difusão de conhecimento, na expectativa de estimular a construção e o fortalecimento da identidade do APL, bem como estimular o fortalecimento de governança nos APLs. Após consolidada a composição do APL, o SEBRAE continua apoiando e monitorando periodicamente as ações de governança dos APL, sugerindo medidas para correção de eventuais falhas.

Buta e Teixeira (2020) definem governança como sendo qualquer ação que resulte ou cause efeito de governabilidade ou a capacidade de se ter o poder sobre algo. Etimologicamente, o termo deriva da palavra de origem grega *kubernaein*, que significa dirigir. O substantivo feminino sofreu variações no idioma inglês, sendo utilizado para definir a atividade específica de governar um país. O entendimento da palavra governança em seu sentido mais estrito, englobando todas as atividades de uma gama de instituições públicas e privadas, deu-se em meados da década de 1990, citado por várias instituições da área da Economia, dentre as quais o Fundo Monetário Internacional (LIMA *et al.*, 2019).

Gomides e Silva (2009) descrevem que, com fulcro nesse conceito moderno de governança, o Banco Mundial discriminou o termo governança como sendo a capacidade de autoridade, controle, administração, poder de governo, o exercício do poder na administração dos recursos sociais e econômicos. Para os autores a governança é definida como o conjunto de ações e de meios adaptados por uma sociedade para promover a ação coletiva e para lançar soluções, também coletivas, na procura de objetivos comuns.

Para Rosenau (2000), governança trata-se de um fenômeno amplo, abrangendo instituições governamentais, tendo implicações em mecanismos formais da sociedade, de caráter não governamentais, compelindo que as pessoas e as organizações, cada qual na sua área de atuação, tenham conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e atendam às suas demandas.

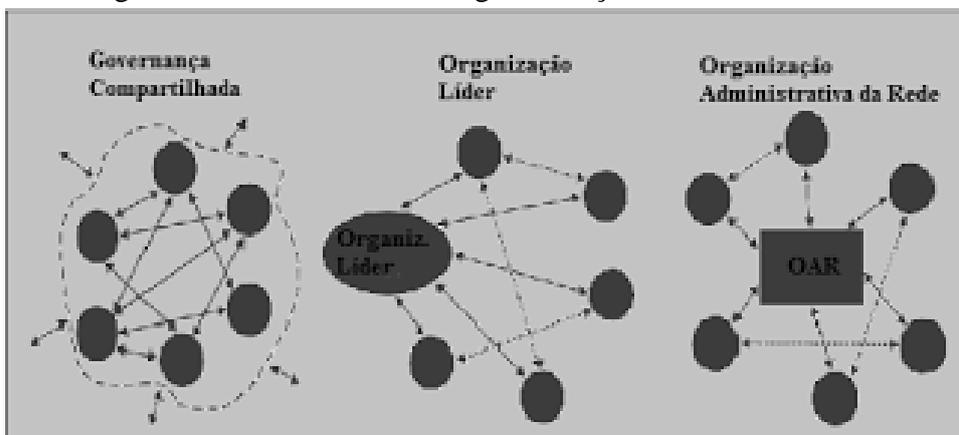
Esses conceitos possibilitam inferir que governança consiste em fiscalização, controle e monitoramento, a fim de compelir que pessoas e instituições obedeçam a regramento previamente estipulado e que não haja ruptura nas boas ordens social, econômica, operacional, financeira e laboral. Governança é, portanto, a capacidade de administrar problemas, solucionar e mediar conflitos tomar decisões corretas e coerentes, utilizando meios e processos adequados para alcançar resultados eficazes, com unicidade de propósitos, e visando o bem comum e coletivo, além de promover o intercâmbio e desenvolvimento de conhecimento e de inovação. Entende-se, portanto, à vista dos conceitos e definições apresentados, que boas práticas de governança nas empresas garantem sua longevidade, valorização da marca e delineamento da cultura organizacional.

Do referencial teórico pode-se extrair que o desenvolvimento e sobrevivência de um APL dependem de como é desenvolvida a coordenação entre os atores que o integram, em que pesem as peculiaridades individuais dos atores e do território em que o APL esteja vinculado.

Os APLs, ao se constituírem, fazem-no fundamentados em uma coordenação, uma liderança, que mantém entre os atores envolvidos dos respectivos APLs o sentimento de cooperação mútua, dirimindo diferenças e capacidade produtiva condizente para fazer frente à concorrência externa ao APL.

A abordagem de Provan e Kenis (2007) indica a existência de três modelos básicos de governanças aplicadas aos APLs, a saber: Governança Compartilhada; Organização Líder; e Organização Administrativa em Rede (OAR ou NAO - sigla em inglês para *Network Administrative Organization*). A Figura 1 simboliza estruturalmente cada um dos três modelos, ou seja: - a linearidade na tomada de decisão e ampla interação entre os atores no modelo governança compartilhada; - a interação direcionada através da Organização Líder, no modelo de mesmo nome e; - a centralização das decisões em um único ator, caso do modelo OAR ou NAO.

Figura 1: Modelos básicos de governança



Fonte: Provan e Kenis (2007, p. 233),

Segundo Provan e Kenis (2007), a governança compartilhada é realizada pelos próprios atores do arranjo, não tem estrutura única, e as interações são feitas de forma colaborativa entre os membros. Geralmente é adotada em arranjos pequenos.

O modelo Organização Líder é caracterizado quando uma empresa do arranjo assume o papel de líder, e atua como facilitador das atividades dos demais integrantes, alinhando objetivos particulares e comuns.

Ainda segundo Provan e Kenis (2007), governança NAO é similar ao modelo Organização Líder, cujas decisões são coordenadas por uma organização. Ocorre a interação entre os atores, porém a tomada de decisão é centralizada em um único ator, criado com especificações administrativas e que atua separada e exclusivamente para gerenciar o arranjo e suas atividades.

A organização de um APL envolve a gestão de diferentes atores: públicos; privados; econômicos; políticos e; sociais. Este amplo conjunto de atores demanda das APLs a necessidade da realização interações organizadas e coordenadas a fim de possibilitar o adequado desenvolvimento das atividades. Emanam assim, a governança no APL com a finalidade de estabelecer estruturas destinadas a realizar o processo decisório desenvolvido com os diversos atores com quem interage, acomodando os interesses compartilhados, ou conflitantes, envolvidos na manutenção e desenvolvimento do APL (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2011).

Para Conejero e César (2017) a governança do APL possui importantes atribuições, dentre as quais se destacam: estabelecer e atualizar a orientação do APL para o mercado; estabelecer a construção de estratégias coletivas com a finalidade de fortalecer a confiança dos membros; validar as estratégias estabelecidas em pontos focais antes de espriar para os demais membros; estabelecer uma governança em que todos possam participar do processo decisório; desenvolver uma boa estrutura de monetização que permita a longevidade do APL.

3. METODOLOGIA

Metodologia é o conjunto de procedimentos criteriosos e sistemático, cujo objetivo é atingir aos objetivos de se produzir conhecimentos, validar a pesquisa e correlaciona-la com as teorias científicas. Segundo Marconi e Lakatos (2018), a tarefa científica inicia-se quando o pesquisador busca novos conhecimentos, passando por uma série de etapas metodológicas e, ao final, redige o relatório de sua pesquisa para divulgação do trabalho, a fim de que seus conhecimentos sejam abrangentes a público mais amplo. A presente pesquisa se posiciona como exploratória (GIL, 2002), pois se destina a identificar aspectos comuns de um conjunto de APLs.

Para a realização da presente pesquisa, foram escolhidos, alhures, sete APLs atuantes no estado de São Paulo, a saber: APL de Ribeirão Preto/SP, com aproximadamente 200 empresas vinculadas; APL de *software*, de Ribeirão Preto/SP, tendo, englobadas, cerca de 100 empresas desenvolvedoras de *software*; APL de cervejas de Ribeirão Preto/SP, com mais de 650 estabelecimentos vinculados; APL joias de São José do Rio Preto/SP, com 150 empresas vinculadas; APL de Tecnologia da Informação de Marília/SP, com cerca de 126 empresas relacionadas; APL de calçados de Franca/SP, com 296 empresas vinculadas; APL do Alcool, em Piracicaba/SP, com cerca de 100 entidades vinculadas.

Para consumação da pesquisa, foram entrevistados representantes de sete entidades gestoras responsáveis pelas governanças dos respectivos APLs. Em complemento, foram também entrevistados a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo e o SEBRAE, os quais coordenam ou auxiliam na implementação e estruturação dos APLs.

Adicionalmente, 15 empresas vinculadas aos APLs entrevistados também foram consultadas sobre qual visão têm acerca da governança praticada, e a interação entre os demais integrantes. As empresas consultadas foram escolhidas de forma aleatória e concordaram em participar da pesquisa. Destas, porém, onze delas não permitiram a divulgação de seus nomes fantasias. Destarte, as empresas entrevistadas não serão nominadas, nem mesmo as que permitiram a divulgação de seus nomes fantasia. Neste sentido, as informações provenientes destas instituições são apresentadas sem a nomeação oficial e fictícia.

Todavia, dada a necessidade de se manter o isolamento social por conta da pandemia da COVID 19, as entrevistas foram realizadas remotamente, com o auxílio do aplicativo Zoom, no período de 01 de dezembro de 2020 a 28 de janeiro de 2021, sem, contudo, diferenciar da técnica metodológica ensinada por Gil (2002)

Dentre os entrevistados identifica-se o seguinte posicionamento na estrutura organizacional. Oito entrevistados das empresas associadas aos APLs estudados exercem atividades gerenciais ou são sócios proprietários. Três entrevistados foram designados pela direção para responder às perguntas, e não exercem cargo ou função gerencial. Quatro entrevistados têm como função atender questionamentos, perguntas e dúvidas de público externo e não têm cargo gerencial. Cabe ressaltar que foi necessário explicar o que é um APL a cinco representantes das empresas entrevistadas, pois eles desconheciam o significado e que a empresa para qual trabalham fosse vinculada a algum APL.

Frente as restrições apresentadas pelas empresas entrevistadas, a pesquisa adotou a sistemática de apresentar os resultados obtidos em bloco de informações, sem proceder a identificação do entrevistado ou da empresa em que atua. Este posicionamento metodológico possibilita uma leitura mais fluida do texto, no entanto, se posiciona como uma limitação da pesquisa, apesar de não estabelece prejuízo na análise e na discussão dos dados.

A metodologia de pesquisa utilizada para fins deste artigo possibilitou compreender como é exercida a governança nos APLs estudados, sua eficácia, aplicabilidade e seus problemas.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta seção se destina a apresentar, analisar e discutir os dados obtidos no desenvolvimento da pesquisa realizada. Os dados são apresentados em consonância ao APL estudado, ou conjunto de APLs próximos geograficamente, com a finalidade de possibilitar a melhor interpretação de cada uma das instituições, ou localidades analisadas.

O primeiro conjunto de APLs estudados esta localizado geograficamente na região de Ribeirão Preto no estado de São Paulo, e apresenta três APLs distintos, que são descritos na sequência. Importante destacar que a governança dos APLs de Saúde de Ribeirão Preto/SP, APL de *Software* de Ribeirão Preto/SP, a de cervejas de Ribeirão Preto/SP e a Fundação Instituto Polo Avançado da Saúde (FIPASE, 2020), possuem em comum o fato de estarem vinculadas a uma entidade gestora, que juntamente com outras instituições integrantes dos APLs, estabelecem o modelo de governança compartilhada.

Segundo a FIPASE (2020), por conta da governança compartilhada, grandes conquistas aconteceram em benefício dos arranjos das quais integram, desde o início dos trabalhos conjuntos, com a implantação do Supera Centro de Tecnologia, do Centro de Capacitação Profissional em *Software*, além de receber auxílio para participar em feiras internacionais, apoio no desenvolvimento da marca, no registro de patentes, além de facilitar a conectividade entre os atores envolvidos no APL.

Os entrevistados interpretam os APLs de Ribeirão Preto como maturados e bem estruturados. Desenvolvimento este atribuído a governança praticada pela gestora. Os entrevistados relatam que a participação dos atores nas reuniões periódicas é baixa, mas bastante produtiva. Como aspecto a ser melhorado pela gestora na condução dos APLs identificou-se a dificuldade em manter a interação entre os atores, em face da baixa participação dos empresários. Adicionalmente os entrevistados indicaram que FIPASE mantém parceria com a Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) de Ribeirão Preto/SP, fato este que auxilia no desenvolvimento das empresas associadas ao APL.

O Arranjo Produtivo Local do Álcool (APLA, 2020), segundo APL investigado, está localizado na região administrativa de Campinas/SP, mais especificamente na cidade de Piracicaba/SP. O relato dos entrevistados indica que este APL também apresenta modelo de governança compartilhada, que é realizada por integrantes do próprio APL. Igualmente a FIPASE, destacou que obteve benefícios consideráveis por conta do modelo de governança que pratica. Dentre os benefícios relatados se destacam: - a criação de um parque tecnológico; - ampliação do APL com a inclusão de novos integrantes e; - aporte de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) em investimentos, cotizados por cinco empresas recém abrigadas ao APL. O APLA possui parceria com três Instituições de Ensino Superior: - Universidade de São Paulo (USP); - Instituto Federal de Educação e; Faculdade de Tecnologia - FATEC.

Os entrevistados identificam o APL como robusto na realização das atividades de apoio, e bem estruturado na oferta de serviços e oportunidades para os membros. Como característica marcante do APL foi apontada a participação intensa dos atores, que por sua vez resulta em uma intensa interação entre os membros do APL. Esta posição foi corroborada pelos responsáveis da governança, que sinalizaram não terem identificado nenhum tipo de intercorrência na gestão do APL.

O terceiro APL estudado foi o de Tecnologia de Informação de Marília e Região, gerido pela Associação das Empresas de Serviços de Tecnologia da Informação (ASSERTI, 2020) de Marília/SP. Os entrevistados indicam que adotam o modelo de Organização Líder, com uma entidade responsável por realizar a governança do APL. O APL é constituído por um conjunto de 126 empresas, valor este que se apresenta como relevante, no entanto, ainda em fase de crescimento segundo um dos gestores entrevistados. Este estágio de crescimento é ratificado pela pouco tempo de instituição do APL, pois o seu reconhecimento ocorreu apenas em 2016.

O responsável pelo APL entrevistado apontou que é baixa a participação dos atores, na condução da instituição, nas reuniões periódicas, na divulgação de indicadores de produtividade e de informações interfere no planejamento de ações de curto, médio e longo prazos. O APL conta com o apoio da Universidade de Marília/SP mantém parceria com a finalidade de promover o desenvolvimento do conhecimento e inovação.

O quarto APL analisado na pesquisa é o de semijoias da cidade de São José do Rio Preto/SP que estabeleceu que compartilha o processo de governança com a Associação dos Joalheiros e Relojoeiros de São José do Rio Preto/SP (AJORESP, 2020). Esta parceria é apoiada em um modelo de governança Organização Administrativa em Rede NAO.

O APL de semijoias de São José do Rio Preto/SP foi desenvolvido pelo SEBRAE/SP, e sua concepção e estrutura se destina a capacitar aos empresários associados a obterem melhores condições de competitividade. Durante a realização da pesquisa se identificou que o APL possuía 150 empresas associadas. Entretanto, o APL tem observado o crescimento de afiliados, sobretudo em decorrência da implantação do Polo Joalheiro José Pascoal Costantini, um condomínio empresarial na cidade de São José do Rio Preto/SP, com 78.000 metros quadrados, exclusivamente para o setor joalheiro. Segundo os entrevistados, a participação dos atores nas decisões do APL é quase nula, no entanto, as deliberações são tomadas pela

governança, após ouvir os empresários associados, mesmo com a baixa participação de representantes das empresas.

Diferentemente dos APLs já apresentados neste estudo a AJORESP (2020) não mantém parceria com instituições de ensino para produção e disseminação do conhecimento.

O APL de Calçados de Franca/SP é o quinto estudado. Este APL se estabeleceu em 2007, com apoio do SEBRAE, e com o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca/SP (SINDIFRANCA, 2020) realizando a governança. Segundo os entrevistados o APL adota o modelo de governança Organização Administrativa em Rede NAO. Para os entrevistados, o APL apresentou os seguintes pontos como elementos de atratividade: - criação de aterro industrial; - gestão de resíduos da indústria calçadista e; - a instalação do Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e do Calçado (NICC).

Segundo os entrevistados, o APL dispõe de excelente estrutura institucional, todavia a interação entre os atores é bastante diminuta, sobressaindo uma barreira entre os mesmos, em razão da desconfiança. Também se observa entre os membros do APL uma forte concorrência, e acirrada pelos clientes. Os entrevistados destacam que a desagregação entre os membros do APL foi intensificada nos últimos anos, dada a crescente crise no segmento. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2020), em 2020 o setor calçadista projetou queda de 26% na produção, em relação ao ano anterior e muitas indústrias associadas encerraram as atividades.

Foram sete os APL entrevistados, sendo que três têm a governança única, praticada por entidade parceira. O Quadro 1 apresenta a síntese dos dados obtidos nas entrevistas.

Quadro 1 - Características de governança dos APLs.

APL	Finalidade	Processo de decisão	Participação dos membros	Estágio de desenvolvimento	Modelo de governança adotado
Ribeirão Preto	<i>Software</i>	Compartilhada entre os membros	Alta participação	Maturado	Governança Compartilhada
Ribeirão Preto	Cerveja	Compartilhada entre os membros	Alta participação	Maturado	Governança Compartilhada
Ribeirão Preto	Saúde	Compartilhada entre os membros	Alta participação	Maturado	Governança Compartilhada
Campinas	Álcool	Centralizado na Governança	Alta participação	Maturado	Governança Compartilhada
Marília	Tecnologia de Informação	Centralizada na Governança	Pouca participação	Maturado	Organização Líder
São Jose do Rio Preto	Semijoias	Centralizada na Governança	Pouca participação	Em maturação	NAO - Organização Administrativa em Rede
Franca	Calçados	Centralizada na Governança	Pouca participação	Em declínio	NAO - Organização Administrativa em Rede realizada pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados coletados nas entrevistas.

Do Quadro 1 é possível identificar que dos sete APL consultados, quatro praticam o modelo de governança compartilhada, dois adotam o modelo NAO e um o modelo Organização Líder.

As informações prestadas pela governança dos APLs estudados, foram obtidas de um conjunto de 15 empresas, sendo que de cada APL obtivemos no mínimo duas empresas participantes. Observou-se a existência de alguns padrões comuns de atuação que são

apresentados na sequência com a finalidade de estabelecer melhor entendimento de conduta dos APLs. Observou-se que oito empresas vinculadas aos APLs analisados apresentam o modelo governança compartilhada. Os dados obtidos indicam que estas empresas interpretam como adequadas a gestão praticada pelas gestoras dos APLs e adicionalmente, indicam que os membros possuem uma boa integração. Assim, os dados indicam que o modelo de governança compartilhada apresenta como virtude a participação e a integração de seus membros.

As empresas associadas ao APL que desenvolve o modelo organização líder indicam estarem satisfeitas com a forma de gestão realizada, bem como com a interação dos membros participantes. No entanto, a governança centralizada é criticada por centralizar o processo decisório e em muitas situações não refletir o interesse dos integrantes.

As empresas atuantes em APLs que adotam o modelo Organização Administrativa em Rede NAO interpretam como deficiente a proximidade dos membros do processo decisório, que adicionalmente se apresenta com pouca transparência, características estas criticadas pelos entrevistados. Segundo os entrevistados este modelo de governança estabelece concorrência interna, discórdia, desconfiança e individualismo entre os membros. Ocorrências estas que não são mediadas pelos responsáveis pela governança, que antagonicamente se posicionam de forma distante e inacessível.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a importância da governança do APL como coordenador da interação entre seus autores. Para o atendimento deste desafio analisou sete Arranjos Produtivos Locais do estado de São Paulo, que possui um total de 57 APLs.

Os Arranjos Produtivos Locais estudados apresentaram três modelos de governança, sendo a governança compartilhada identificada em quatro APLs, a organização administrativa em rede NAO em dois APLs e a organização líder um APL. Os modelos identificados nos APLs apresentaram diferentes padrões de desempenho.

A governança compartilhada foi identificada como a que proporciona maior interatividade entre os atores do APL, resultando em maior estímulo para participação e ainda com maior transparência. Segundo os entrevistados, este modelo de governança se posiciona como democrático, eficaz e promotor da interação entre os atores.

O modelo de governança Organização Administrativa em Rede NAO foi caracterizado pela de baixa participação e interação dos membros. A desconfiança, a concorrência interna e a baixa interveniência dos executores da governança foram apontadas como fragilidades deste modelo de governança.

O modelo de governança de organização líder se caracterizou pela baixa participação dos membros e pela centralização das decisões, que em muitas ocasiões não refletiram o interesse de seus membros.

O modelo de governança adotado por um Arranjo Produtivo Local possui influência no processo de integração e participação de seus membros. Os processos de tomada de decisão, a transparência das ações, o envolvimento dos atores se posiciona como os itens mais sensíveis ao modelo de gestão adotado pelas empresas.

A presente pesquisa convidou para participar os 57 APLs existentes no estado de São Paulo, no entanto somente sete aceitaram participar. Apesar dos sete APLs se posicionarem como uma fração adequada para a realização da pesquisa, é possível ponderar que a ampliação desta amostra estabelecerá maior robustez aos resultados encontrados. Desta

forma, estudos que ampliem o volume amostral desta pesquisa, se apresentam como oportunos para investigações futuras.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – ABICALÇADOS. **Com produção em queda, setor calçadista perde mais de 24 mil postos com avanço do Covid-19**. 2020. Disponível em: www.abicalcados.com.br/noticia/com-producao-em-queda-setor-calcadista-perde-mais-de-24-mil-postos-com-avanco-do-covid-19.. Acesso em: 15 jan. 2021.

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO ÁLCOOL - APLA. **Ethanol Cluster**. Disponível em: www.Apla.org.br. Acesso em: 15 jan. 2021.

ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ASSERTI. **Boletins informativos. 2020**. Disponível em: <www.asserti.org>. Acesso em: 15 jan. 2021.

ASSOCIAÇÃO DOS JOALHEIROS E RELOJOEIROS DO NOROESTE PAULISTA - AJORESP. **Polo Joalheiro**. 2020. Disponível em: <http://www.ajoresp.com.br/polo-joalheiro>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **BNDES Setorial 52**, 2020. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/publicacoes/periodicos/bndes-setorial-52!/ut/p/z1/tVTdkpowGH0aLmMiAY>

HeMf5gXdx1u7qu3DghBEgrCQr27dvsM60OqvsvFduknz5cs7JcXNgBF9gJMioZ0RxKchGr1dRbx16d8Ox9YDCh68DD_md58fZaDb2J30TLg8N6MLnIxj9e97t65I_MJ0Qh3MzWG D4DCMYUaFKlcNVLBJWr7moFVdbelBgoFwWzEBUipxRXjChpIHKbbzhFDJar1gFZcJp1LPDwigZkpWnGyAbTbwJeUJXBfKme0pA46eActyUuB5iQtYSmxMCKMu6x2vc0Vv9B47rjRE191aNnpPEfAQ-eN-aFvDu27g4WPDNcdPEYJBaCI_tEdo9HgfWHMEV1qkc_

GSXQcud5zt4ULIqtD_wNNfDxPTTU1sUZD0PAosRFxAnLgHug5ymBt7NDYpHLcxjKOPMrTA9z4XHmFsa3jHvJ8tMEYBvq16-7bwzk3hvY8-7aQtMHQI8e-vr5GvY0MKxX4q-PI_udEwZRzZ_wk5X8TYzWBUsZRVrOpsK13OlSrrLwYy0H6_7xxIOpncdeJKV8omeWS1GqqaK_YW4VvIuay14nPac1vPguMJXbb1Xbk2aQuuz7K1LY41j1IN-1PtSElUDrhI5ZHppK8sFoWlf3Hw45u7n6d5VqynQ2yfdptdsXRVs6_H2v8NnhiZaA!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/>. Acesso em: 15 fev. 2021.

BRASIL. Portaria Interministerial nº 200, de 02 de agosto de 2004, publicada no Diário Oficial da União nº 148, de 03 de agosto de 2004, pg 17. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/portaria_1_arranjos_produtivos_locais.pdf>. Acesso em 18 dez 2020.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020.

CASSIOLATO, J. E. et al. Local production and innovation systems in Brazil: a balance of 20 years. In: Globelics conference15, 2017, Atenas. **Anais ...** Atenas: LIEE, 2017.

CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. S. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para a gestão estratégica de Indicações Geográficas (IGs). **Ambiente & Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 293-314, 2017.

DE SORDI, J. O.; MEIRELES, M. Arranjo produtivo local ou aglomerado de empresas? Distinção por atributos associados à temática transferência de informação. **Revista da Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 775-794, 2012.

FREITAS, V. B.; MINCIOTTI, S. A. Marketing em clusters e APL: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2009 a 2019. **Revista Ciências Humanas**, v. 13, n. 2, p. 140-153, 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO PÓLO AVANÇADO DA SAÚDE DE RIBEIRÃO PRETO FIPASE. **Conheça o parque**. Disponível em: <www.superaparque.com.br/fipase>. Acesso em: 28 dez. 2020.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMIDES, J. E.; SILVA, A. C. O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental: um resgate teórico. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 177-194, 2009.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L. **Jogar para vencer: como a estratégia realmente funciona**. São Paulo: Alta Books Editora, 2018.

LASTRES, H. M. M. et al. Globalização e inovação localizada. **Nova técnica**, v. 1, n1, p. 98, 1999.

LIMA, Luciana Dias de et al. Arranjos regionais de governança do Sistema Único de Saúde: diversidade de prestadores e desigualdade espacial na provisão de serviços. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, n. 2, p. e00094618, 2019.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APL's: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 454-468, 2013.

OLIVEIRA, F. R.; FRANÇA, S. L. B.; RANGEL, L. A. D. Challenges and opportunities in a circular economy for a local productive arrangement of furniture in Brazil. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 135, p. 202-209, 2018.

PORTER, M. E. **Competição Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2007.

ROSENAU, J. N. Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial. In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

SÃO PAULO. **Decreto nº 56.654/09, de 07 de agosto de 2009**. Institui o Programa Estadual de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais. Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54654-07.08.2009.html>. Acesso em 29 dez. 2020.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual do Desenvolvimento Econômico – Site disponível em www.desenvolvimentoeconomico.sp.gov.br. Acesso em Dezembro/2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEBRAE. Como a sua empresa pode se destacar no mercado. 2020. Disponível em: <http://sebrae.com.br>. Acesso em: 21 dez. 2020.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA SINDIFRANCA. SINDIFRANCA. Disponível em: www.Sindifranca.org.br. Acesso em: 12 jan. 2021.

TEIXEIRA, M. C., TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 237-269, 2011.