

XVIII

CIC

XI ENPOS  
I MOSTRA CIENTÍFICA



Evoluir sem extinguir:  
por uma ciência do devir



## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO DO LEITE DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO: BUSCANDO A PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS

**ALVES, Leticia da Costa<sup>1</sup>; MARCHI, Jamur Johnas<sup>2</sup>.**

*<sup>1,2</sup>Curso de Administração – UNIPAMPA*

*Campus Sant'Ana do Livramento – Rua Barão do Triunfo, 1048 – CEP 97573-590 .*

*[leticia.c.alves@hotmail.com](mailto:leticia.c.alves@hotmail.com) , [jamur.marchi@unipampa.edu.br](mailto:jamur.marchi@unipampa.edu.br)*

### 1.INTRODUÇÃO

Dentre os aspectos atualmente discutidos sobre arranjos produtivos locais (APL's), a questão da coordenação ou governança do arranjo produtivo tem ocupado espaço. Devido ao grande número de atores (produtores, fornecedores, indústrias correlatas e de apoio, instituições de apoio técnico, financeiro e de pesquisa, entre outros) que atuam no APL, essa estrutura tem se tornado mais complexa, onde as ações destes atores precisam ser orientadas para objetivos comuns ou convergentes. Para tanto, é necessário que haja integração e colaboração entre as partes envolvidas, onde cabe à estrutura de governança orientar as ações do APL visando a consecução dos objetivos e o benefício a todos participantes.

Segundo Silveira e Barros (2008), governança é um conjunto de mecanismos internos e externos de incentivo e controle, que alinha os interesses de todos os envolvidos no APL, tendo como objetivo a minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesses entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos. Gilsing (2000, *apud* Graça, 2007) complementa dizendo que governança é um elemento fundamental para o aperfeiçoamento das articulações entre os atores no processo de inovação tecnológica. Cabe também ressaltar que dependendo do local em que o APL está inserido e sua forma de organização, haverá diversas formas de utilizar a estrutura de governança, sendo assim, surge à necessidade de avaliar o ambiente, bem como a forma de organização, de modo que se consiga aproveitar ao máximo as vantagens competitivas oferecidas pelo ensejo onde o APL está inserido.

Para Cassiolato, Machado e Palhano (2002 *apud* Campos e Carvalho, 2005) obtêm-se maior sucesso no desenvolvimento de arranjos produtivos locais quando cria-se uma institucionalidade para as políticas de pequenas e médias empresas, tomando ações que tragam informação, capacitação e sensibilização para as mesmas. No caso do APL em estudo, o mesmo encontra-se em formação, não com a aglomeração de empresas, mas sim com pequenos e médios produtores rurais. Através do desenvolvimento do APL acredita-se que o local tende a desenvolver-se.

Conceitualmente, APL's são entendidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que têm foco em um conjunto específico de atividades e que apresentam vínculos entre si (Cassiolato e Lastres, 2003 *apud*

Erber, 2008). Geralmente, os APL's envolvem a participação e integração de diferentes organizações. Estas podem ser desde produtoras de bens e serviços até fornecedoras de insumos e equipamentos. Podem ainda prestar consultoria, bem como ter a responsabilidade de comercializar produtos ou serviços, lidar com clientes ou representar interesses da empresa. Incluem ainda diversas instituições públicas e privadas voltadas para a formação e recursos humanos, a pesquisa, o desenvolvimento, a política, a promoção da inovação e o financiamento (Lastres, 2002 *apud* Cavalcanti; Lima; Pereira Neto, 2005).

A inserção da Universidade Federal do Pampa na cidade de Sant'Ana do Livramento e a participação da mesma nas discussões referentes a organização do setor do leiteiro desde 2007 mobilizaram a escolha do problema de pesquisa: qual a percepção dos atores a partir do início da implementação de uma estrutura de governança na formação do APL do leite de Sant'Ana do Livramento?

O presente trabalho tem como objetivo verificar a percepção dos atores envolvidos quanto aos benefícios que podem ser alcançados e as dificuldades que podem ser superadas com a implementação de uma estrutura de governança no APL do leite. Para tanto, utilizou-se de pesquisa exploratória, através de entrevistas presenciais semi-estruturadas realizada com 5 representantes das instituições que fazem parte do APL e tem atuado na estrutura de governança do arranjo. O método empregado, bem como os resultados, discussões e conclusões serão descritos a seguir.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

O método adotado foi a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, que segundo Marconi e Lakatos (2009) pode ser entendida como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa.

Para coletar os dados elaborou-se um questionário visando identificar a percepção dos 5 entrevistados, que são representantes das instituições que compõem o APL, em relação a estrutura de governança no APL, para isso foram realizadas perguntas abertas, onde os mesmos puderam expressar a sua opinião.

O tratamento dos dados deu-se através transcrição das informações coletadas nas entrevistas e para a análise, foram comparados com o referencial teórico da pesquisa, procurando destacar a percepção dos entrevistados quanto ao objeto de pesquisa.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O arranjo produtivo do leite de Sant'Ana do Livramento encontra-se em fase de implementação, onde várias instituições locais que já tinham experiência no setor, estão trabalhando conjuntamente para que o APL se desenvolva com sucesso. Segundo Carneiro *et al.* (2007), para que um APL consiga efetivamente se desenvolver há uma necessidade de crescimento dos níveis de confiança, cooperação, organização e capital social. Argumenta também que os níveis de sustentabilidade, solidez, bem como a produtividade de um APL dependem de quão entrosados estão os atores que fazem parte do mesmo.

As instituições que estão desenvolvendo o APL são: Cooperforte (Cooperativa dos Assentados de Sant'Ana do Livramento), Applesa (Associação dos Pequenos Produtores de Leite de Sant'Ana do Livramento), Secretaria Municipal da Agricultura,

Emater (empresa de assistência técnica e extensão rural), Unipampa (Universidade Federal do Pampa), Banco do Brasil e Associação de Criadores de Gado Holandês. Representantes destas estão formando a estrutura de governança do APL, onde juntos buscam realizar ações que beneficiem todo o arranjo.

Através da entrevista procurou-se verificar qual o tempo de atuação dos representantes da estrutura de governança na instituição onde trabalham bem como no APL do leite, e pode-se constatar que o tempo de atuação na instituição varia de 6 meses a 27 anos e no setor do leite varia de 4 meses a 6 anos. Verifica-se assim que os representantes possuem relativa experiência para opinarem sobre o tema do trabalho. Evidenciou-se também, após a análise dos dados coletados, que, em sua maioria, os representantes do APL possuem conhecimento sobre o que é uma estrutura de governança, bem como as ações que os mesmos precisam tomar para que o APL se desenvolva com sucesso.

Relações de confiança e cooperação podem contribuir para o desenvolvimento do APL, sendo assim, foi perguntado qual a importância da implantação dessa estrutura para o APL do leite, de acordo com a percepção de cada um dos representantes. Foi constatado que será importante esta implantação no APL, pois irá ajudá-los a coordenar as ações a serem realizadas buscando alcançar os objetivos, tais como melhorar a qualidade do leite e a qualificação dos produtores.

Quando perguntado quais os benefícios que a implantação dessa estrutura trará ao APL, observa-se que há grande diversidade de opiniões, onde os benefícios passam desde a área de gestão da propriedade até o produto final. Foram citados benefícios como otimização dos recursos existentes, cooperação e organização entre as partes envolvidas, qualificação dos produtores, o que conseqüentemente irá aumentar a qualidade do leite e a lucratividade dos produtores.

Espera-se que com a implantação da estrutura de governança algumas dificuldades do APL sejam superadas e o mesmo consiga se desenvolver com plenitude. Os entrevistados citaram as seguintes dificuldades vivenciadas pelo APL, segundo a sua percepção própria: escoamento da produção, aperfeiçoamento da atividade, adequação das técnicas de manejo, dificuldades financeiras, falta de cooperação, aumento da produção e da produtividade, assistência técnica e organização do setor.

#### **4. CONCLUSÕES**

A partir deste estudo, pode-se dizer que os maiores benefícios que podem ser alcançados no APL são os que se referem a ganhos de conhecimento dos produtores. Se os mesmos obtiverem as informações necessárias para exercer a atividade leiteira terão uma maior produtividade, uma melhor qualidade do leite, seu produto irá ser mais valorizado no mercado e por fim, terá maior lucratividade.

Portanto, o maior benefício que a implementação da estrutura de governança pode trazer para o APL do leite, segundo a percepção dos entrevistados, é a socialização de informações ao produtor, gerando confiança para investir na atividade leiteira e assim, impulsionar o setor do leite na cidade, movimentando a economia e desenvolvendo a região. Já as dificuldades percebidas pelos atores não se referem apenas a produção em si, mas passam por dificuldades como a falta de assistência técnica, organização do setor, entre outras, o que pode indicar que o setor leiteiro na cidade demanda por organização. Tal organização pretende-se alcançar através da implementação do APL e da estrutura de governança.

Contudo, cabe ressaltar, que os integrantes da estrutura de governança do APL do leite necessitam manter uma integração entre si, cooperando nas ações a serem tomadas e orientando o restante do APL para que possam atingir os objetivos propostos e, assim, desenvolver o APL como um todo.

Por fim, com o presente trabalho acredita-se ter contribuído para um melhor entendimento sobre as questões de governança em APL's, bem como para o desenvolvimento do arranjo produtivo local do leite em Sant'Ana do Livramento. Estudos focando a identificação de mecanismos de governança para APL's sejam aprofundados como sugestões de pesquisas futuras.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, K. C.; CARVALHO, F. M. A. Arranjos produtivos locais: atuação dos atores e dos programas municipais. **Revista Economia Ensaios**. v.19, n.3. Dez. 2005. Disponível em:  
<[http://www.ie.ufu.br/revista/sumario/artigos/4\\_Arr\\_Prod\\_Locais\\_\(06\\_06\\_06\).pdf](http://www.ie.ufu.br/revista/sumario/artigos/4_Arr_Prod_Locais_(06_06_06).pdf)>. Acesso em: 8 de jun. 2009.
- CARNEIRO, C. M. B.; ZORZAL, E. J.; SANTOS, G. P. dos; BASTOS, M. M. M. A Redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos: estudo de caso no APL do leite & sol da cadeia produtiva do leite do estado do Ceará. **Revista de Produção On line**. Edição especial, dez. 2007.
- CAVALCANTI, M.; LIMA, R.; PEREIRA NETO, A. Gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais: o caso de Nova Friburgo. **Produto & Produção**, v.8, n.3, p. 35-44, out. 2005.
- ERBER, F. S. Eficiência produtiva em arranjos produtivos locais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.18, n.1, p.11-32, jan-abr. 2008.
- GRAÇA, C. A. **Governança e inovação tecnológica em APLs**: um estudo de caso no APL calçadista de Birigüi, SP. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVEIRA, A. D. M. da; BARROS, L. A. B. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **REAd**, v.14, n.3, p. 1-29, 2008.