

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

## GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS<sup>1</sup>

**Bárbara Naiara Nestler<sup>2</sup>, Martina Horst Frizzo<sup>3</sup>, Nelson José Thesing<sup>4</sup>, Pâmela Andrade De Moraes<sup>5</sup>, Thiago Beniz Bieger<sup>6</sup>.**

<sup>1</sup> Artigo Científico

<sup>2</sup> Bolsista PIBEX, aluna do curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

<sup>3</sup> Graduada em Administração, UNIJUI, aluna do Curso de Pós Graduação Lato Sensu MBA em Finanças e Mercado de Capitais, UNIJUI, aluna do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Fundação Getúlio Vargas, Analista do

Laboratório de Gestão do curso de Administração, Campus Panambi.

<sup>4</sup> Doutor em Integração Regional pela Universidade Federal de Pelotas. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento e Pró-Reitor da Unijuí Campus de Panambi.

<sup>5</sup> Aluna do Programa Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional.

<sup>6</sup> Aluno do Programa Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional.

### 1. Introdução

Governança nos Arranjos Produtivos Locais (APL's), pode desenvolver um ambiente de trabalho fundamentado em relações associativas. Questiona-se a governança mediada pela cooperação ou competição, nas regiões do Noroeste Colonial e Celeiro no Rio Grande do Sul. Esse processo desafia e instiga investigações, de forma pontual, na gestão social e na gestão estratégica, mediante um olhar sistêmico, tendo como delineamento, uma abordagem qualitativa, acompanhada de procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica, documental, de campo, ao interpretar a manifestação da gestão no fenômeno associativista.

A governança do APL na Agricultura Familiar Celeiro (Plano Estratégico de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local, elaborado em 2014, por uma equipe da Unijuí), apresenta a governança do Arranjo em estágio inicial, embrionário. O APL Metalmeccânico - Pós-Colheita - Panambi /Condor, quando foi elaborado o Plano Estratégico, em 2013, se verifica uma importante trajetória administrativa, visto que possui diversas experiências de cooperação entre empresas na direção da consolidação do Arranjo, entre elas: troca na prestação de serviços (utilização de máquinas), prospecção de mercado, visita e exposição em feiras nacionais e internacionais, desenvolvimento de produtos, cursos de formação e capacitação profissional.

Porém, ao elaborar os Planos Estratégicos (Agricultura Familiar e Metalmeccânico) constatou-se a necessidade de ampliar ações de integração e cooperação, nas parcerias público-privado, com as instituições de ensino superior, centros tecnológicos, entre empreendimentos rurais e urbano, na formação e capacitação dos trabalhadores e proprietários, a adoção coletiva de novas tecnologias, na gestão estratégica e social.

A gestão estratégica na governança nos APL's pode se caracterizar pela busca da maximização dos interesses privados, trabalhar a racionalidade utilitária e instrumental, um agir racional para orientar um fim específico, o lucro. Por outro lado, a gestão social, pode ser pautada pela racionalidade

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

substantiva, ao buscar uma governança participativa e dialógica, que segundo Tenório (2008a) apresenta a racionalidade comunicativa de Habermas (1990) como uma perspectiva mais próxima do social.

Gestão social é uma prática que não conquistou um consenso conceitual para Pinho (2010), mas existem elementos que ultrapassam as organizações públicas, que desenvolvem condições nas mais diversas organizações, proporcionando espaço e ações para a emancipação dos agentes da governança. No entender de Tenório (2008a, p.36) existe uma diferença entre as ações:

A diferença entre os dois tipos de ação é que, enquanto a racionalidade instrumental desenvolve uma mediação entre teoria e prática a partir de postulados técnico-formais, a racionalidade comunicativa promove esta mesma mediação por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo.

Assim, se busca a compreensão do processo de compartilhamento, que atualmente parece estar mais a serviço da área tecnológica, liderada pelo mercado, em que o movimento está mais voltado para gestão estratégica em detrimento da gestão social.

## 2. Metodologia

Os procedimentos metodológicos são de natureza aplicada, tendo uma abordagem qualitativa, contemplando os objetivos nos campos explicativo e descritivo, a pesquisa bibliográfica, documental, de campo (ao elaborar os Planos Estratégicos, Agricultura Familiar e Metalmeccânico) um estudo de caso, da governança em empreendimentos coletivos.

No entender de Yin (2005, p. 25), o estudo de caso é a metodologia apropriada para buscar “como e porque” de certos acontecimentos sociais já que “lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências”. Assim sendo, para este estudo, a população abrangeu os Arranjos Produtos Locais, nas regiões do Noroeste Colonial e Celeiro do Rio Grande do Sul, (RS). A escolha da referida amostra foi do tipo não probabilística intencional, no que concerne às organizações na região de atuação de profissionais vinculados a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), ao elaborar o Planejamento Estratégico do Arranjo Produtivo Pós-Colheita, que contempla em 80 empresas de Panambi e Condor. O Arranjo, na Agricultura Familiar, tendo como campos de pesquisa 37 agroindústrias pertencentes a duas cooperativas, além de sete cooperativas, tendo como atividade principal produção de leite in natura. O terceiro grupo, duas cooperativas que adotam estratégias de diversificação de atividades, produção de leite, supermercado e casa agropecuária, abatedouro de animais (gado).

## 3. Resultados e Discussão

A governança do APL Pós-Colheita Metalmeccânico - Panambi-Condor criou, em 2003, seu Comitê Gestor, integrado pelas Prefeituras Municipais – Panambi e Condor, Associações de Classe – ACI-Panambi e ACI-Condor, Associação Centro de Inovação Tecnológica – ACITEC e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE-RS, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, Colégio Evangélico de Panambi – CEP, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e o Instituto Federal Farroupilha de Panambi – IFF (Campus de Panambi). Semelhante processo é identificado na governança do APL –

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

Celeiro que integra a agricultura familiar, as associações/cooperativas, tendo como seu principal produto, a produção de leite, sua industrialização e comercialização.

Em reuniões, relatórios nos APL's, foi possível identificar um grau de fragilidade na capacidade instalada para gestar a governança no Arranjo Produtivo, seja para a pesquisa e promoção de ações microeconômicas (voltada aos agentes), seja pela produção de indicadores de desenvolvimento macroeconômico (do conjunto do APL).

Nas reuniões, encontros, visitas em propriedades, ao efetuar o diagnóstico, durante o ano de 2014, no APL-Celeiro, foi possível registrar algumas manifestações, entre os agricultores, frente ao cenário individualista: “o individualismo diminui as pessoas, se isola, tem menos força”; “quem não participa não tem relações com ninguém, fica de fora de tudo”. Assim, a prática na gestão da governança é uma experiência ainda não suficientemente amadurecida. As práticas dos agricultores, que são comunitárias, contêm um alto grau de aspectos culturais, políticos, sociais e até psicológicos, com raízes na colonização, no entender de Frantz (2002), o que cria condições para a efetivação da gestão social, compartilhada com a gestão estratégica.

A governança é objeto de estudo com diferentes recortes em APL's. Para Storper e Harrison (1991), o estudo da governança permite conhecer os atores, que podem definir os rumos do desenvolvimento de um APL. Porter (1999); Humphrey e Schmitz (2002) dão destaque ao papel que a governança local tem para exercer a coordenação de atividades interfirmas, para o aumento da competitividade coletiva. Para Schmitz e Knorringa (2000), o tipo de governança local permite avaliar o potencial das ações conjuntas no APL, ou no seu grau de institucionalização. Cassiolato e Szapiro (2003) salientam também o papel da governança privada, especificamente a existência de uma empresa-líder que poderá exercer algum tipo de coordenação de caráter local.

Talvez as expectativas, no campo da participação, em determinado momento na história, frustrem o processo de compartilhamento, que atualmente parece estar mais a serviço da área tecnológica, liderada pelo mercado, em que o movimento se concentra na produção, em detrimento da organização social. Mesmo assim, continua a esperança no processo de participação, onde os desafios passam pelas variáveis, de um lado, o movimento associativista/cooperativista, a gestão social, de outro, o mercado, uma gestão estratégica.

#### 4. Conclusão

Constata-se pelas vivências, equipe que elaborou os Planos Estratégicos, em relatórios, um olhar especial para a governança em APL's, ao verificar a gestão social e gestão estratégica, com a possibilidade de ampliar os processos de tomada de decisão, ao tornar o ambiente nos Arranjos, mais democráticos, independente da esfera, pública ou privada.

Na caminhada da gestão participativa e empreendedora, é indispensável que a questão social não seja vista como um campo da assistência social, mas sim, que o substantivo gestão seja qualificado pelo adjetivo social, inerente à cidadania e aos protagonistas do movimento associativo e não à hierarquia da organização ou do mercado.

Portanto, ao verificar os resultados e análises empreendidas em um ambiente da governança, contata-se um aceitável desempenho nos empreendimentos, ao organizar um relacionamento eficiente e eficaz entre todos os agentes envolvidos. Desta forma a governança transforma-se em mecanismo de aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento, principalmente quando se trata de atividades que necessitam incorporar os avanços científicos e tecnológicos, ultrapassando a fronteira da gestão estratégica.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

Assim, o ambiente da governança, entre pessoas físicas ou jurídicas que interagem por meio de negociações formais e informais, cria com o passar do tempo, regras e estruturas que governam as suas relações e a forma como atuam ou decidem sobre os aspectos que os mantêm unidos. Esse processo permite uma rica aprendizagem, em um constante movimento que deriva das relações concretas, das relações que os seres humanos estabelecem entre si e com a natureza, em um diálogo de saberes, que ultrapassa a simples troca de informações, na busca de um compartilhamento entre os integrantes de um mesmo Arranjo Produtivo.

Por fim, um ambiente de diálogo poderá facilitar o processo de governança, não só do ponto de vista estratégico, mas também da gestão social, no qual se desenvolvem ações educativas, práticas sociais indispensáveis para os empreendimentos coletivos. Isso significa que as gestões, estratégica e social, possam ser contempladas e administradas de acordo com o grau de amadurecimento da governança. Acredita-se, que a pesquisa nesse campo, ainda, necessita de mais estudos, dando continuidade a essa e outras pesquisas já desenvolvidas.

5. Palavras-chave: Cooperação; Gestão Social; Gestão Estratégica.

6. Referências Bibliográficas

BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: Plano de desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós-Colheita - Panambi e Condor 2012 -2022. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2012.

BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: Plano de desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro 2014-2020.

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. (Orgs.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

FRANTZ, W. Sentidos e significados nas práticas de cooperação. A experiência da agricultura familiar. Texto de palestra, 2002.

HABERMAS, J. Pensamento pós-metafísico (Estudos Filosóficos). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Developing country firms in the world economy: Governance and Upgrad-ing in Global Value Chains. Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, 2002.

SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from global buyers. Journal of Development Studies, v. 37, n. 2, 2000.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility hierarch and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their form of governance in the 1990. Research Policy, North-Holland, v. 2, n. 5, 1991.

TENÓRIO, F. G. A Tem razão a administração? Ijuí: Editora da Unijuí, 2008a.

PINHO, J. A. G. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda. Recife: UNIVASF, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica