

CECÍLIA ALVES DA SILVA ANTERO

**INTERAÇÃO DOS ATORES EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL SOB A  
ABORDAGEM DA GOVERNANÇA APLICADA POR MEIO DE UM MODELO  
BIDIMENSIONAL DE ANÁLISE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2015

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da  
Universidade Federal de Viçosa - Câmpus Viçosa**

T

A627i  
2015 Antero, Cecília Alves da Silva, 1978-  
Interação dos atores em um arranjo produtivo local sob  
a abordagem da governança aplicada por meio de um  
modelo bidimensional de análise / Cecília Alves da Silva  
Antero. - Viçosa, MG, 2015.  
xiv, 92f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador : Bruno Tavares.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Viçosa.

Referências bibliográficas: f.83-88.

1. Administração pública. 2. Cooperação.  
3. Coordenação. 4. Desenvolvimento local. 5. Vestuário.  
I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de  
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-graduação  
em Administração. II. Título.

CDD 22. ed. 338.47098151

CECÍLIA ALVES DA SILVA ANTERO

**INTERAÇÃO DOS ATORES EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL SOB A  
ABORDAGEM DA GOVERNANÇA APLICADA POR MEIO DE UM MODELO  
BIDIMENSIONAL DE ANÁLISE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 20 de fevereiro de 2015.

---

Luiz Marcelo Antonialli

---

Wescley Silva Xavier

---

Bruno Tavares  
(Orientador)

A Deus, absoluto da minha vida, e à minha família, meu porto seguro. Somente com o apoio de pessoas que amamos nos tornamos capazes de superar desafios.

*Não importa qual seja o sonho, dedique a ele muito do seu tempo e do seu pensamento. É preciso ter amor e paixão por aquilo que você está fazendo para achar energia, força e a aplicação necessária para ter sucesso em qualquer tipo de atividade. Se você decide lutar por alguma coisa, tem que dar o máximo a fim de vencer.*

*Cliton Senna da Silva*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por ser minha fonte de sabedoria, serenidade e força em todos os instantes, pois sem suas bênçãos esse momento tão importante de minha existência não seria possível.

À Maria, que caminha comigo e com seu silêncio me orienta.

Ao Espírito Santo, por iluminar meus pensamentos e nortear minhas decisões.

À minha família, meu porto seguro.

Aos meus amigos, pela cumplicidade e torcida constante e por não me deixarem desistir dos meus sonhos.

Aos meus irmãos de caminhada, pela doce presença e pelas orações, especialmente ao Ministério de Música Dom de Deus e ao Grupo de Oração Semear.

Aos amigos da Casa do Empresário de Viçosa, minha segunda família, onde aprendi valores que jamais esquecerei.

Aos amigos da Microlins, pelo aprendizado que levarei comigo para sempre. Foi lá onde tudo começou!

Aos amigos do Coral Nossa Voz, por serem minha válvula de escape. Cantando com vocês eu esquecia os momentos de tensão e me sentia leve e feliz.

Ao Professor Bruno Tavares, pela orientação atenciosa e por dar liberdade para que em alguns momentos eu caminhasse sozinha.

Aos Professores Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima e Rodrigo Gava, pelo aprendizado proporcionado pela coorientação.

Aos Professores Rodrigo Gava e Wesley Silva Xavier, por participarem do seminário da dissertação e terem ofertado entendimentos que permitiram aprimorar o estudo.

Aos Professores Luiz Marcelo Antonialli e Wesley Silva Xavier, membros da Banca Examinadora, por terem atendido ao convite para desempenhar esse papel, dispondo de seu tempo e conhecimento para analisar este trabalho.

À Professora Suely de Fátima Ramos da Silveira, por me acolher no IPPDS, onde desenvolvi grande parte de minha pesquisa.

Aos Professores da Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, pelo aprendizado.

Aos funcionários do DAD, pela alegria e recepção sempre calorosa.

Aos colegas do gabinete 12 do DAD: Sabrina, Leonne, Pamela, João Paulo, Flávia, Jessika e Carla, pela presença, pelo apoio, pelas brincadeiras e pelo silêncio.

Às colegas da sala 203 do IPPDS, pela convivência serena.

Às colegas do curso, por fazerem as aulas se tornarem motivo de descontração, pelos momentos inesquecíveis que passamos juntos: festas, viagens, estudos, apresentações, eventos, enfim, por tudo. Jamais me esquecerei de vocês.

Aos parceiros de Muriaé-MG, pelo apoio na realização da pesquisa.

Aos participantes da pesquisa, por compartilharem informações de forma voluntária, contribuindo com a construção de conhecimento.

À CAPES e FAPEMIG, pelo apoio financeiro, imprescindível para a realização da pesquisa.

A todos que de alguma forma desejaram esse momento para mim.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT .....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
2.1. Arranjo Produtivo Local .....	4
2.2. Abordagens da governança em APL.....	7
2.2.1. Abordagem da relação entre empresas .....	7
2.2.2. Abordagem da coordenação de atores .....	10
2.2.3. Análise das abordagens teóricas sobre governança em APL.....	14
2.3. Dimensões da governança em APL .....	16
2.3.1. Dimensão Estrutural .....	16
2.3.2. Dimensão Processual .....	21
2.3.2.1. Cooperação .....	21
2.3.2.2. Coordenação .....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	30
3.1. Tipologia da pesquisa e dos dados.....	30
3.2. Coleta dos Dados.....	31
3.3. Análise dos Dados .....	32
4. MODELO ANALÍTICO .....	34
5. APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	40
5.1. Caracterização do APL de Vestuário de Muriaé-MG .....	40
5.1.1. Representatividade do APL de Vestuário .....	42
5.2. Cooperação no APL de Vestuário.....	50
5.2.1. Cooperação entre empresas.....	50
5.2.2. Cooperação entre entidades.....	51
5.2.3. Cooperação entre empresas e entidades .....	56
5.2.3.1. Análise da Cooperação no APL de Vestuário.....	56
5.3. Coordenação no APL de Vestuário.....	59
5.3.1. Formalidade .....	60
5.3.2. Estrutura de Gestão .....	61

5.3.3. Integração .....	63
5.3.4. Participação .....	69
5.3.4.1. Análise da Coordenação .....	73
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para Empresas .....	89
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para Entidades .....	91

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.....	31
Quadro 2 – Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas no APL de Vestuário de Muriaé – MG.....	33
Quadro 3 – Principais conceitos utilizados na construção do modelo analítico.....	35
Quadro 4 - Aplicação dos principais conceitos utilizados na construção do modelo analítico.....	36
Quadro 5 – Síntese dos aspectos conceituais complementares utilizados na construção do modelo analítico.....	38
Quadro 6 – Representatividade dos atores no APL de Vestuário de Muriaé – MG.....	42
Quadro 7 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à representatividade.....	49
Quadro 8 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à cooperação.....	56
Quadro 9 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à formalidade.....	60
Quadro 10 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à integração.....	64
Quadro 11 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à participação.....	69
Quadro 12 – Implicações dos critérios de análise dos elementos da governança do APL de Vestuário de Muriaé. ....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo para compreensão da governança em APL.....	34
Figura 2 - Modelo analítico da governança em APL.....	37
Figura 3 - Total de estabelecimentos por atividade.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIC - Arranjos Institucionais Colegiados  
APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos  
APL - Arranjo Produtivo Local  
APL de Vestuário - APL de Vestuário de Muriaé-MG  
BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Social  
CAGED - Cadastro Nacional de Empregados e Desempregados  
CDL Muriaé - Câmara de Dirigentes Lojistas de Muriaé-MG  
CEF – Caixa Econômica Federal  
CONDESC - Centro de Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural de Muriaé e Região  
FENIT - Feira Internacional da Indústria Têxtil  
FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
GTPAPL - Grupo de Trabalho Permanente sobre Arranjos Produtivos Locais  
IEL Minas – Instituto Evaldo Lodi  
IFE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais  
SEBRAE-MG - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SINDIVEST-MG- Sindicato das Indústrias no Vestuário no Estado de Minas Gerais  
SINDIVEST-MG/MURIAÉ - Delegacia Regional de Muriaé do Sindicato das Indústrias no Vestuário no Estado de Minas Gerais  
SMDE - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico

## RESUMO

ANTERO, Cecilia Alves da Silva, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2015. **Interação dos atores em um arranjo produtivo local sob a abordagem da governança aplicada por meio de um modelo bidimensional de análise.** Orientador: Bruno Tavares. Coorientadores: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima e Rodrigo Gava.

O objetivo deste estudo foi compreender a dinâmica da aglomeração produtiva do setor de vestuário de Muriaé-MG a partir do contexto institucional que a envolve e das interações interorganizacionais que nela ocorrem, via análise da governança em arranjo produtivo local (APL) em suas dimensões processual e estrutural. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir captar, compreender, traduzir e descrever significados. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas publicações dos últimos cinco anos nos principais periódicos da área de administração, cujo critério de escolha adotado foi a análise do objetivo do trabalho, em que deveria constar a investigação da governança em APL. A partir desse esforço, foi construído um referencial teórico que compreende a governança em APL sob duas abordagens: relações entre empresas e coordenação de atores. Adicionalmente, foi proposto um modelo analítico para a análise da governança em APL a partir de duas dimensões: a estrutural (os atores e suas funções) e a processual (as ações conjuntas e a coordenação destas). A investigação empírica foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, com 20 representantes de empresas ou entidades do APL de Vestuário de Muriaé-MG, cujos dados foram interpretados pela análise de conteúdo, com grade fechada, por meio da estratégia de análise e de interpretação qualitativa de emparelhamento, apoiada pelo software NVivo®. Foi constatado que o APL tem representatividade expressiva, pois a partir da amostra analisada neste estudo foram identificados diversos atores desempenhando atividades distintas: oito empresas, um fornecedor, um distribuidor, uma instituição de ensino e pesquisa, duas instituições financeiras, duas organizações de apoio, três organizações de negócio e um poder público. Percebeu-se, quanto à cooperação, que os representantes das empresas têm comportamento individualista e quase não cooperam. Foram identificadas ações conjuntas, realizadas por algumas entidades, com foco na capacitação da mão de obra, no desempenho das empresas e na realização de atividades para aprimoramento dessas empresas. A coordenação no APL é exercida pelas entidades: Centro de Desenvolvimento Econômico, Social e

Cultural de Muriaé e Região (CONDESC), Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (SMDE) e Delegacia Regional de Muriaé do Sindicato das Indústrias no Vestuário no Estado de Minas Gerais (SINDIVEST-MG/MURIAÉ), a maioria das empresas está concentrada no desempenho de sua atividade e não se envolve nas questões do APL. As entidades organizam e conduzem as ações conjuntas de maneira pouco formal, mas interagem e participam constante e ativamente. A governança no APL de Vestuário de Muriaé-MG é caracterizada pela representatividade expressiva dos atores, pela incipiência da cooperação e coordenação das empresas e pela atuação expressiva da maioria das entidades que estão comprometidas com o desenvolvimento do referido APL.

## ABSTRACT

ANTERO, Cecilia Alves da Silva, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, February 2015. **Interaction factors in a local productive arrangement under the governance approach applied by means of a two-dimensional analytical model.** Advisor: Bruno Tavares. Co-Advisors: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima and Rodrigo Gava.

The aim of this article was to understand the dynamics of the productive agglomeration of the clothing sector in Muriaé - MG from the institutional context that surrounds it and the inter-organizational interactions that occur in it, via analysis of governance in local productive arrangement (LPA) in its procedural and structural dimensions. The qualitative approach was adopted because it allows to capture, understand, translate and describe meanings. A literature search in the publications of the last five years in the major journals in the administration area was conducted, and the selection criterion used was the analysis of the objective of the work on which should be included the investigation of governance in LPA. From this effort, a theoretical framework was built, comprising governance in LPA into two approaches: relations between businesses and coordination of actors. In addition, an analytical model was proposed for the analysis of governance in LPA from two dimensions: structural (the actors and their roles) and procedural (joint actions and coordination thereof). The empirical research was conducted through interviews with semi-structured script, with 20 representatives of companies or entities from the clothing LPA in Muriaé - MG, whose data were interpreted by content analysis, with closed grid, through the analysis and interpretation of qualitative pairing strategy, supported by the NVivo® software. It was found that the LPA has significant representation, because from the sample analyzed in this study, as several actors playing different activities have been identified: eight companies, two suppliers, a teaching and research institution, three financial institutions, two support organizations, three business organizations and a public power. It was perceived, as for the cooperation, that the representatives of the companies have an individualistic behavior and almost do not cooperate. Joint actions have been identified, made by some entities, focusing on the training of the workforce, in the performance of companies and carrying out activities to improve these companies. The coordination in LPA is exerted by the entities: Economic, Social and Cultural Development Center of Muriaé and Area (ESCDCMA), Municipal Economic Development Secretary (MEDS) and Regional

Police Muriaé of Union of Industries in the Clothes in the State of Minas Gerais (RPMUICMG). Most of the companies are focused on the performance of its activity and do not get involved on the issues of the LPA. The entities organize and conduct joint actions of some formal way, but interact and participate actively and constantly. The governance on clothing LPA in Muriaé - MG is characterized by the significant representation of the actors, the incipient cooperation and coordination of the companies and the significant presence of most of the entities that are committed to the development of that LPA.

## 1. INTRODUÇÃO

Na literatura, diferentes denominações são identificadas quanto à aglomeração de empresas: distrito industrial, *cluster*, *milieux innovateur*, arranjo produtivo local (APL), entre outros. A exemplo de Hasenclever e Zissimos (2006), entende-se que são utilizados termos diferentes para falar de um mesmo assunto. A nomenclatura APL foi adotada neste estudo para designar aglomeração de empresas, por indicação de Lastres *et al.* (1999 *apud* LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Os APLs são entendidos como uma concentração setorial e territorial de empresas apoiados por entidades privadas e públicas, cujos atores estabelecem vínculos para a realização de objetivos comuns. Os APLs são reconhecidos por acadêmicos (SUZIGAN *et al.*, 2007) e formuladores de políticas públicas (Instrumento Normativo nº 200/2004) como ambientes favoráveis ao desenvolvimento empresarial e regional.

Alguns estudos destacam que a definição de formas de cooperação entre atores e meios de coordenação é um desafio existente nos APLs. No Brasil, os APLs apresentam associativismo incipiente<sup>1</sup>, vínculos frágeis<sup>2</sup>, participação incipiente das empresas no processo decisório<sup>3</sup>, falta de comprometimento<sup>4</sup>, desconfiança<sup>5</sup> e falta de interação<sup>6</sup>.

A governança em APL surge como forma de superar essas limitações e promover benefícios (SCHMITZ, 1997), gerando ganhos somente possíveis por meio

---

<sup>1</sup> Santos e Candido (2013) verificaram, no estudo realizado no APL de calçados de Campina Grande-PB, que a cooperação é pouco difundida, há pouca integração entre os atores envolvidos e as atividades não são desenvolvidas de forma satisfatória.

<sup>2</sup> Batisti e Tatsch (2012) constataram, no APL de gemas e joias do Rio Grande do Sul, que há falta de integração, situação que dificulta sua caracterização como um arranjo produtivo.

<sup>3</sup> Campos *et al.* (2009), no estudo realizado no APL de confecção de Maringá – PR, concluíram que a participação incipiente das empresas no processo de coordenação das atividades e decisões do APL prejudica o desenvolvimento empresarial e local.

<sup>4</sup> Azevedo Filho e Ribeiro (2011), ao analisarem a governança no APL de cerâmica de Campos dos Goytacazes – RJ, constataram que os ceramistas têm baixo nível de comprometimento quanto à implementação das ações propostas para fomentar o desenvolvimento.

<sup>5</sup> Villela e Pinto (2009), na investigação realizada em APLs do Rio de Janeiro (Cabo Frio, Petrópolis e Nova Friburgo), verificaram que os atores agem com desconfiança devido à concorrência ocasionada pela falta do entendimento sobre os benefícios da permanência em um APL.

<sup>6</sup> Almeida e Albino (2010), no estudo realizado no APL de confecções de Ubá – MG, identificaram que os atores têm conhecimento imaturo sobre APL e atuam isoladamente. Lideranças oportunistas e indefinição dos propósitos institucionais foram destacados como fatores que influenciam o comportamento dos atores, tendo como resultado o desenvolvimento desigual das empresas.

da ação conjunta coordenada. Também é relacionada aos benefícios proporcionados ao seu entorno, pois, ao fomentar o desenvolvimento das empresas presentes no APL, tende a gerar transbordamentos que permitem o desenvolvimento local. O tema governança em APL tem sido estudado a partir de diferentes abordagens teóricas, não havendo uma definição amplamente aceita que unifique seu entendimento. Partindo do debate entre diferentes abordagens, neste estudo a governança em APL é compreendida com base na proposição de Cançado *et al.* (2013), para os quais o tema é melhor entendido se observado sob as dimensões estrutural e processual.

Neste estudo, é assumido como problema de pesquisa: Como é a estrutura e a dinâmica da governança no APL de Vestuário de Muriaé-MG? Para responder à questão, foi adotado como objetivo geral do trabalho compreender a estrutura e a dinâmica da governança no APL de Vestuário de Muriaé-MG a partir do contexto institucional que a envolve e das interações interorganizacionais que nela ocorrem. Foram adotados como objetivos específicos: i) elaborar um modelo analítico para sistematizar a compreensão da governança; ii) caracterizar o APL; iii) identificar e descrever ações conjuntas entre os atores que o compõem; iv) e compreender as formas de coordenação dessas ações.

A cidade de Muriaé-MG faz parte do Polo da Moda de Muriaé, uma das maiores referências do mercado têxtil brasileiro, composto por outras cinco cidades, que juntas movimentam em torno de R\$ 230 milhões por ano com a produção de artigos para vestuário. Nesse polo, a cidade de Muriaé-MG ocupa lugar de destaque por sua expressiva participação quanto ao número e porte dos estabelecimentos e número de empregados do setor de vestuário (FIEMG/IEL Minas/SINDIVEST, 2010).

Apesar dos estudos realizados, o conceito de governança em APL ainda mantém como características a complexidade, a diversidade de abordagens e a multiplicidade de entendimentos existentes. Os estudos desenvolvidos nos últimos cinco anos, em sua maioria, são exemplos de estudos empíricos nos quais ocorre um distanciamento entre a teoria apresentada e a realização do estudo propriamente dita. Em alguns casos a análise e também a conclusão apresentadas não refletem as proposições dos autores tomados como referência para a realização do estudo. Existe uma carência de reflexões quanto à proposição dos autores utilizados como referência e ao tema governança em APL, também de meios sistematizados para a

compreensão do tema em questão, o que justifica a realização desse estudo.

Além desta introdução, este documento é constituído por outras seis seções. No referencial teórico, segunda seção, serão apresentados entendimentos sobre APL e governança em APL. Nos procedimentos metodológicos, terceira seção, serão abordados os caminhos seguidos para a realização deste estudo. Na quarta seção, será exposto o modelo analítico que sistematiza a compreensão da governança em APL. Na quinta seção, serão apresentados, discutidos e analisados os dados da pesquisa. Nas considerações finais, sexta seção, serão apresentadas ponderações gerais sobre resultados obtidos, limitações identificadas e possibilidades de novos estudos, seguidas pelas referências utilizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreensão da governança em APL, antes de abordar o tema propriamente dito, será realizada uma contextualização sobre APL, por meio de fatores utilizados para caracterizá-lo.

### 2.1. Arranjo Produtivo Local

Muitos estudos já foram desenvolvidos com objetivo de compreender os APLs (MARSHALL, 1982; SCHMITZ, 1997; PORTER, 1998). A importância dos APLs consiste na possibilidade de desenvolvimento local<sup>7</sup> e empresarial<sup>8</sup> a partir de ganhos provenientes da concentração setorial e territorial e pela ação conjunta (PEREIRA *et al.*, 2011).

Essa importância reconhecida por estudos realizados desde os anos de 1990 no Brasil, foi corroborada pela ação do governo federal que instituiu uma política nacional de apoio aos APLs com a criação do Grupo de Trabalho Permanente sobre Arranjos Produtivos Locais (GTPAPL) em agosto de 2004 pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O objetivo dessa política é elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio aos APLs em todo o território nacional (BOTELHO, 2009).

Na literatura, diferentes denominações são identificadas quanto às aglomerações de empresas. Entre as mais comuns, são destacados: i) distrito industrial: uma proposição de Marshall (1982) que enfatiza a possibilidade de

---

<sup>7</sup> Apesar de reconhecer a existência de outras abordagens, é adotado o entendimento de desenvolvimento local relativo aos transbordamentos provenientes da elevação do número de emprego e renda (SANTOS *et al.*, 2004; LEITE *et al.*, 2009).

<sup>8</sup> Em cada APL é identificado um modelo próprio de desenvolvimento devido às diferentes realidades identificadas. Entretanto, alguns fatores devem ser identificados nos modelos concebidos por diferentes APLs: i) a presença de atores locais; ii) as potencialidades, vocações e oportunidades; iii) as vantagens comparativas e competitivas; iv) os recursos naturais renováveis e não renováveis; v) a infraestrutura existente; vi) o capital humano (conhecimentos, habilidades e competências de pessoas); vii) o capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização e participação social); viii) a cultura local (costumes, valores, crenças locais e tradições); ix) a capacidade de atrair investimentos, entre outros fatores. Apesar da impossibilidade de resumir a realidade dos APLs em uma única maneira de desenvolvê-los, a presença dos atores e a capacidade explícita ou implícita de atuarem em um mesmo setor produtivo são consideradas chave para torná-lo uma unidade de desenvolvimento. Um APL é considerado desenvolvido quanto tem capacidade de aumentar sua competitividade a partir das demandas e potencialidades do mercado, do adensamento empresarial, do dinamismo socioeconômico, da inserção efetiva no mercado e da especialização produtiva (SEBRAE, 2003, p. 7).

obtenção de ganhos pelos produtores; ii) *cluster*: termo utilizado por Schmitz (1997) e Porter (1998), que evidenciam, além das empresas, a presença de clientes, fornecedores e concorrentes; iii) *milieux innovateur*: nomenclatura proposta pelo *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateur* (GREMI), que se dedica a investigar as externalidades tecnológicas; e iv) APL: uma proposição de Lastres *et al.* (1999 *apud* LASTRES; CASSIOLATO, 2003), que enfatizam o compartilhamento de objetivos entre atores econômicos, políticos e sociais e a manutenção de vínculos.

Acredita-se, a exemplo de Hasenclever e Zissimos (2006), que as diferentes formas de nomear uma aglomeração de empresas são reflexo de questões que envolvem o entendimento do autor, a época e o contexto estudado. A nomenclatura APL, conforme indicação de Lastres *et al.* (1999 *apud* LASTRES; CASSIOLATO, 2003), é adotada para designar a aglomeração de empresas ora investigada.

Entre os conceitos existentes, considerando a citação por autores (ALMEIDA; ALBINO, 2011; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SANTOS; CANDIDO, 2013), é destacada a proposição de Lastres e Cassiolato (2003, p. 3), que compreendem APL por “aglomerações territoriais de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes”. Neste estudo, a caracterização do APL é baseada na identificação de quatro fatores: a concentração setorial e territorial, a existência de entidades, o relacionamento entre atores e a obtenção de benefícios (VALE, 2007).

Território<sup>9</sup> consiste num espaço para realização de atividades comerciais, financeiras, produtivas e correlatas que permite a compreensão do APL com base nas questões setorial e territorial. A concentração territorial implica a presença de

---

<sup>9</sup> Território refere-se à parcela geográfica apropriada por um grupo, visando assegurar sua reprodução e satisfação de suas necessidades vitais. Há vários sentidos figurados da palavra território, e todos conservam a ideia de domínio pessoal ou coletivo. Cada território é, portanto, moldado a partir da combinação de condições e forças internas e externas, devendo ser compreendido como parte de uma totalidade espacial. O território não se reduz à sua dimensão material ou concreta, apresentando uma variedade de dimensões, como: i) física - tanto suas características e recursos “naturais” (como clima, solo, relevo, vegetação e subsolo) quanto aquelas resultantes dos usos e práticas territoriais por parte dos grupos sociais; ii) econômica - organização espacial dos processos de produção econômica - o que, como e quem nele produz; iii) sociopolítica - meio para interações sociais e relações de dominação e poder - quem e como o domina ou influencia; e iv) simbólica - as ligações afetivas, culturais e de identidade do indivíduo ou grupo social com seu espaço geográfico. O território tem grande importância para um APL e é definido, normalmente, por meio de relações jurídicas, políticas e econômicas de domínio coletivo. Pode ser também compreendido como uma rede de relações que se projetam num determinado espaço constituído por relações políticas, socioeconômicas e culturais (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 24).

empresas em um mesmo espaço, e a concentração setorial permite identificar o tipo de atividade desempenhada pelas empresas, em que são destacadas atividades diferentes, porém correlatas e complementares (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

As entidades são compreendidas por organizações públicas, privadas e não governamentais comprometidas com o desenvolvimento de ações em prol do APL. São destacadas como exemplo de entidades: governos, associações empresariais, instituições financeiras, instituições de ensino e pesquisa, instituições de suporte, instituições de serviços, instituições de fomento, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, etc. O papel das entidades é fomentar o desenvolvimento do APL (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; SEBRAE, 2003) e proporcionar mais competitividade<sup>10</sup> por meio da intensificação de relação com os atores (BAPTISTA; ALVAREZ, 2007).

O relacionamento entre atores é caracterizado pela existência de vínculos de cooperação, interação e articulação, consistindo em uma construção social específica (CAMPOS *et al.*, 2009), que ocorre formal e informalmente (SUZIGAN *et al.*, 2004). Esses relacionamentos são condicionados por uma série de características inerentes ao APL e também pela participação e interação de empresas, organizações de apoio, clientes, fornecedores e concorrentes (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

A configuração do APL por meio da concentração setorial e territorial, da existência de entidades e do relacionamento entre atores proporciona benefícios que podem ser obtidos de forma passiva ou ativa. Os benefícios adquiridos de maneira passiva são um subproduto incidental e não intencional da atividade (MARSHALL, 1982) e ocorrem pela concentração setorial em determinado território. São exemplos desses benefícios: especialização, maior dinamismo nos mercados, geração de conhecimento, vínculos de interação, cooperação e aprendizagem (CASSIOLATO; LASTRES, 2001; VALE, 2007; ALMEIDA; ALBINO, 2011).

Os benefícios adquiridos de maneira ativa representam a vantagem competitiva<sup>11</sup> derivada da ação conjunta (SCHMITZ, 1997) e requerem ações propositais, exigindo esforço por parte dos membros do APL para fomentar seu

---

<sup>10</sup> Capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 10).

<sup>11</sup> Condição de vantagem que a empresa tem perante os concorrentes (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

desenvolvimento. São citados como exemplos: promoção de capacitação e formação, criação de consórcios de exportação e de centros tecnológicos e aumento da capacidade de inovação local (SUZIGAN *et al.*, 2003; CASSIOLATO; LASTRES, 2001; CAMPOS *et al.*, 2009).

Neste contexto, a governança em APL é norteadora de ações que organizam os fatores supracitados, identificando a melhor configuração para um APL. Essa governança promove o alcance de benefícios oriundos da concentração setorial e territorial, do papel desenvolvido pelas entidades e das formas de relacionamento que favoreçam o desenvolvimento. A governança em APL proporciona melhor desempenho por fomentar a realização de ações propositais, visando à obtenção de benefícios.

## **2.2. Abordagens da governança em APL**

A governança em APL está envolta por uma série de compreensões. Trata-se de um conceito em construção (CARIO; NICOLAU, 2012), cuja investigação, recentemente, tem despertado o interesse de estudiosos brasileiros (SILVA *et al.*, 2012; SILVA, 2012; WEGNER; PADULA, 2011). Neste estudo, serão apresentados entendimentos dos autores em duas abordagens: a relação entre empresas e a coordenação de atores. Essa apresentação é baseada nos trabalhos que tratam da governança em APL, observando as possibilidades de aproximação dos entendimentos.

### **2.2.1. Abordagem da relação entre empresas**

Essa abordagem investiga a governança em APL sob a ótica das relações de comando, poder e hierarquia existentes no sistema de produção, que caracterizam uma gestão hierárquica (VILLELA; PINTO, 2009). A compreensão das teorias que interpretam a governança em APL consiste na observação das obras de Storper e Harrison (1991), Gereffi (1994) e Humphrey e Schmitz (2000).

Storper e Harrison (1991) utilizam as relações de poder e hierarquia existentes no sistema de produção para compreender as estruturas de governança, que são caracterizadas como grau de hierarquia e coordenação entre as empresas.

Esses autores investigam a interação entre empresas (*core*) e fornecedores (*ring*), cujas formas de relacionamento evidenciam as seguintes estruturas de governança: *all ring no core*, *core-ring with coordinating firm*, *core-ring with lead firme*, *all core no ring*. Para os autores *Core* implica em uma situação em que o poder é assimétrico e em que uma ou algumas firmas têm a capacidade de determinar a existência das demais. *Ring* consiste numa situação em que o poder é simétrico e não existem empresas dominantes.

Na estrutura de governança *all ring no core*, as empresas trabalham num sistema de cooperação, não existe hierarquia, tampouco sistema de liderança. Na estrutura *core-ring with coordinating firm* existe alguma hierarquia. Nessa estrutura, há assimetrias de poder entre os atores, originadas da influência que algumas empresas exercem sobre as outras. Entretanto, o poder da empresa líder não é determinante da sobrevivência das outras empresas, devido à sua incapacidade de realizar internamente todas as atividades inerentes ao sistema de produção (STORPER; HARRISON, 1991).

Já na estrutura de governança *core-ring with lead firm* há assimetrias de poder entre os atores, com a presença de uma empresa líder, o que caracteriza uma estrutura hierárquica bastante evidente e divisão de poder. Nessa estrutura, a sobrevivência das outras empresas depende da atuação da empresa líder. Na estrutura *all core no ring*, todas as empresas são do tipo *core*, caracterizando uma empresa verticalmente integrada que assume todas as atividades inerentes ao sistema de produção (STORPER; HARRISON, 1991).

Gereffi (1994 *apud* CAMPOS *et al.*, 2009) estuda as relações nas organizações das cadeias produtivas globais. Esse autor afirma que a coordenação da cadeia é realizada pelo ator que possui maior capacidade de reunir ativos estratégicos que não sejam reproduzidos por outros membros da cadeia. É possível definir dois formatos básicos de comando ao analisar a cadeia global de produção e suas dimensões: *producer-driven* (cadeias dirigidas pelo produtor) e *buyer-driven* (cadeias dirigidas pelo comprador). A estrutura de governança assume formas distintas, conforme a capacidade da empresa coordenadora de reter ativos estratégicos, e é condicionada pela ação dessa empresa (GEREFFI, 1994 *apud* SUZIGAN *et al.*, 2007).

Humphrey e Schmitz (2000) propõem que o comando dos compradores e

suas relações com fornecedores permitem compreender como esse relacionamento condiciona o aprimoramento dos primeiros. A posição ocupada na cadeia e o exercício do comando são determinados pelo nível de aprimoramento. Neste contexto, as formas de governança são definidas com base na capacidade de governar e comandar uma rede de empresas, em que se destacam: governança local pública e governança local privada.

Na governança local privada, a coordenação das ações é exercida por atores privados, como associações de classe, empresa líder, etc. Já na governança local pública a coordenação ocorre via agências governamentais, setor público, e é realizada por meio de políticas que fomentem o desenvolvimento da competitividade das empresas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Por considerar que a presença de empresas líderes pode anular as formas de governança local, Humphrey e Schmitz (2000) propõem uma classificação diferenciada para as estruturas de governança. Essas estruturas, que são relevantes para a coordenação de atividades econômicas, ocorrem nesse contexto e expressam a assimetria de poder e grau de cooperação entre comprador e produtor.

Esses autores apresentam quatro formas de classificação da governança, a saber: i) governança de mercado, caracterizada pela não cooperação entre comprador e produtor; ii) governança em rede, identificada quando há simetria de poder, inexistência de dominação por empresas líderes, há dependência equivalente e complementaridade de competências; iii) governança quase-hierárquica, consiste na existência de uma empresa líder que domina as subcontratadas; e iv) governança hierárquica, implica uma forte integração, ou seja, há uma empresa líder que define regras, produtos e suas especificidades (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

As relações de poder e hierarquia entre as empresas dos sistemas de produção e das cadeias produtivas globais, conforme entendimentos propostos por Storper e Harrison (1991) e Gereffi (1994), embasaram investigações realizadas por Santos e Candido (2013), Batista e Alvares (2007), Suzigan *et al.* (2007), Nagamatsu *et al.* (2009) e Queiroz (2013). O argumento central desses estudos é de que a governança em APL possibilita a identificação da estrutura para o relacionamento entre as empresas, determinando o desenvolvimento do APL.

O aprimoramento dos produtores locais, conforme proposição de Humphrey e Schmitz (2000), serviu de base para os estudos de Teixeira *et al.* (2008), Almeida e

Albino (2011) e Alves *et al.* (2012). Esses autores investigaram o papel da governança em APL para compreender a interação e o relacionamento dos atores na realização de ações conjuntas voltadas à viabilização de interesses comuns (TEIXEIRA *et al.*, 2008) e na coordenação dessas ações (ALMEIDA; ALBINO, 2011; ALVES *et al.*, 2012).

### **2.2.2. Abordagem da coordenação de atores**

A abordagem da coordenação de atores enfatiza a participação, conferindo destaque aos atores mais atuantes no APL. A compreensão da governança em APL é embasada nas obras de Dallabrida (2011), Villela e Pinto (2009), Guerreiro *et al.* (2009), Tenório (2011) e Cançado *et al.* (2013). Esses autores apresentam entendimentos sobre governança territorial, governança territorial e gestão social, gestão social a partir da governança corporativa e governança participativa, gestão social em arranjos institucionais colegiados (AICs) e gestão social e governança territorial, respectivamente. Os entendimentos sobre governança territorial e gestão social são destacados, caracterizando uma gestão compartilhada e participativa (VILLELA; PINTO, 2009).

A governança territorial parte do entendimento de território como um espaço de implementação de ação coordenada em prol do desenvolvimento. A compreensão dessa governança é condicionada pela ideia de organização territorial de atores em prol de objetivos comuns que visem ao desenvolvimento. A gestão social enfatiza a participação de atores e caracteriza o APL como uma de suas modalidades. O APL é visto como um espaço em que os atores têm condições de participar das deliberações, há inclusão de considerável número de atores e também é evidenciada a necessidade de conscientização sobre aspectos relacionados à coletividade e ao bem comum.

Dallabrida (2011) conceitua governança territorial como a capacidade de a sociedade organizada reunir atores<sup>12</sup> sociais, econômicos e institucionais de forma coordenada, via envolvimento e cooperação. Na governança territorial são identificadas convergências com governança em APL pelo aspecto da concentração

---

<sup>12</sup> Diferentes representantes de uma sociedade organizada territorialmente (Dallabrida 2011).

territorial de atores relacionados com determinada atividade econômica.

Na governança em APL, conforme proposição de Dallabrida (2011), é destacada a visualização amplificada do APL. No entendimento apresentado, o autor considera a existência de outros atores no APL, permitindo compreendê-lo como um espaço para a implementação de ações comprometidas com o desenvolvimento não só do APL, mas também local.

Villela e Pinto (2009) apresentam sua compreensão de governança em APL pautada na governança territorial e gestão social. Na governança territorial é percebida a ênfase dada à concentração territorial de atores, e na gestão social é destacada a participação deliberada dos mesmos.

Villela e Pinto (2009), ao investigarem a governança em APL, defendem a necessidade de qualificação dos atores identificados (os empresários, os representantes de poder público, dirigentes de associações e de entidades locais) para participarem ativamente das deliberações, devendo estar comprometidos com o desenvolvimento local. A governança em APL é “o processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente” (VILLELA; PINTO, 2009, p. 1067).

Esses autores, em posicionamento pautado nos pressupostos da sustentabilidade, destacam as contribuições que a prática da governança proporciona ao APL, a exemplo da conciliação de interesses de diferentes atores no planejamento e execução de ações voltadas para o desenvolvimento empresarial e local.

A compreensão da governança em APL apresentada por Guerreiro *et al.* (2009) é embasada pelas governanças corporativa e participativa. Esses autores compreendem a governança em APL por meio da valorização e manutenção do APL, da inclusão de interessados nas ações implementadas e do desenvolvimento local, integrado e sustentável<sup>13</sup>.

A governança corporativa é comprometida com a evolução da companhia ao longo do tempo, de forma a proporcionar condições adequadas de funcionamento quanto às ações implementadas por seus representantes, as quais devem estar

---

<sup>13</sup> É um novo modo de promover o desenvolvimento, que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrir ou despertar suas vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas, além de fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais (VILLELA; PINTO, 2009, p. 1077 *apud* FRANCO, 1998).

voltadas para sua valorização e manutenção no mercado. Já a governança participativa tem posicionamento mais amplo, por proporcionar condições para uma gestão interdisciplinar, permitindo a participação de diversos atores que exercem distintas lideranças. Nessa forma de governança, além da preocupação com o desenvolvimento sustentável da empresa, existe também cuidado com o seu entorno, ao considerar os impactos na vida do cidadão e no desenvolvimento da cidade. Dessa forma, há permissão para que os envolvidos se posicionem quanto às deliberações relacionadas ao APL.

A participação também é defendida na proposição de Tenório (2011), que utiliza atores, territórios e AICs para justificar seu posicionamento favorável à adoção da gestão social. Esse autor enfatiza a proximidade de intenções quanto aos conceitos de gestão social e governança em APL, pelo fato de ambos implicarem um conjunto de atores organizados e reunidos em um determinado espaço para deliberar em prol de objetivos comuns, vislumbrando um melhor resultado. Na gestão social essa forma de organização ocorre em AICs, que consistem em deliberações amparadas no consenso, na descentralização e no controle social.

Os atores são instituições organizadas do poder público, setor privado e sociedade organizada que tenham ou venham a ter ligação, direta ou indireta, com as decisões tomadas em um espaço público/territorial. Assim, a caracterização de um território ocorre quando determinados atores se reconhecem como pertencentes a um determinado espaço social, econômico, político e cultural. São os atores que definem e reconhecem o território e, por consequência, os AICs são acordos entre diferentes atores de um território (TENÓRIO, 2011).

O APL é reconhecido por Tenório (2011) como um AIC, uma modalidade da gestão social, e permite que a participação cidadã e o controle social sejam discutidos em seu contexto, apesar de reconhecer a necessidade de adaptações para que esses termos sejam incorporados de forma satisfatória. O conceito de governança é relacionado ao que Tenório (2011) chama de práticas gerenciais de coordenação e/ou procedimentos operacionais, pois são iniciativas de coordenação de ações de um APL, norteadoras da implementação de ações em dado território, via normatização e regulamentação de relacionamentos.

Para Cançado *et al.* (2013), a governança em APL é melhor compreendida se observada sob as dimensões estrutural e processual. Partindo de uma aproximação

entre Gestão Social e Governança Territorial, é possível apresentar interseções e especificidades teórico-empíricas que envolvem esses temas. A proximidade pensada quanto à Gestão Social e à Governança Territorial é apoiada na concepção de território, entendido como espaço das relações sociais de interação num contexto condicionado por atores sociais com interesse local (CANÇADO *et al.*, 2013).

A compreensão da governança territorial, dada a sua complexidade, é exposta por meio de análise das dimensões estrutural e processual. Na dimensão estrutural, contextualizada no território, são percebidos os atores e as ações que estes desempenham. Na dimensão processual, que tem o foco na prática social, são observadas a interação entre atores, a deliberação de ações conjuntas em prol de objetivos comuns e como tais ações são coordenadas (CANÇADO *et al.*, 2013). Esses autores permitem entender a governança em APL por meio da governança em AICs (TENÓRIO, 2011), em que destaca o APL como um espaço para a efetiva participação de atores em prol do desenvolvimento.

A exemplo dos estudos realizados por Dallabrida (2011), Villela e Pinto (2009), Guerreiro *et al.* (2009), Tenório (2011) e Cançado *et al.* (2013), outros trabalhos investigaram a governança em APL com foco na participação e no desenvolvimento: Campos *et al.* (2009), Azevedo Filho e Ribeiro (2011), Cario e Nicolau (2012), Silva *et al.* (2012), Sacomano Neto e Paulillo (2012), Oliveira e Santana (2013) e Zambrana e Teixeira (2013).

Em alguns estudos, as organizações de apoio e o poder público são destacados pela atuação comprometida com o desenvolvimento do APL, por criarem meios de desenvolver estratégias que proporcionem competitividade, maximização de lucros e conseqüente desenvolvimento local (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; SILVA *et al.*, 2012; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013). Em outros estudos, o relacionamento entre atores é destacado por proporcionar eficácia e competitividade ao APL (CAMPOS *et al.*, 2009; OLIVEIRA; SANTANA, 2013).

O trabalho de Cario e Nicolau (2012) é destacado pelo desenvolvimento de um modelo de análise da governança em APL a partir de relações comerciais estabelecidas entre empresas. Nesse trabalho, em que o papel desempenhado pelos atores é enfatizado, os autores abordam a governança sob a perspectiva da análise da cooperação e integração entre empresas na execução de um processo

inovativo, demonstrando como a governança pode contribuir com esse processo em um APL.

### **2.2.3. Análise das abordagens teóricas sobre governança em APL**

Neste estudo, a governança em APL é compreendida pela observação das contribuições existentes na literatura sob duas abordagens: relação entre empresas e coordenação de atores, que foram analisadas com o intuito de identificar entendimentos que permitissem abarcar a realidade de um APL e compreender sua governança.

Essa realidade é manifestada por meio de alguns elementos que a compõem: i) concentração de atores (representando a reunião de diversas empresas que desenvolvem atividades complementares e demais entidades); ii) localização em um mesmo território (enfatizando a necessidade de pertencerem a um mesmo espaço); e iii) existência de vínculos de cooperação, interação, articulação e aprendizado (destacando a construção de relacionamentos provenientes das relações comerciais estabelecidas entre atores) (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; SEBRAE, 2003; BAPTISTA; ALVAREZ, 2007; VALE, 2007).

Esses elementos permitem a caracterização de um APL quando organizados em quatro fatores: concentração setorial e territorial (LASTRES; CASSIOLATO, 2003), existência de entidades (ALMEIDA; ALBINO, 2011), relacionamento entre atores (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011) e presença de benefícios (SUZIGAN *et al.*, 2003). Esses fatores, por facilitarem o apontamento de entendimentos teóricos para a compreensão da governança em APL, serão utilizados como referência para realizar a análise das abordagens.

Na abordagem da relação entre empresas, foram considerados como autores basilares: Storper e Harrison (1991), Gereffi (1994) e Humphrey e Schmitz (2000), que se dedicam a investigar as relações de poder, comando e hierarquia. Esses estudos não tratam especificamente da governança em APL, mas contêm reflexões sobre governança que permitem seu entendimento no contexto de um APL.

Storper e Harrison (1991) estudaram o relacionamento entre empresas e fornecedores no sistema de produção. Com base nas relações de poder e hierarquia, apresentaram quatro formas de classificar a governança (*all ring no core*, *core-ring with coordinating firm*, *core-ring with lead firme*, *all core no ring*). Entretanto,

essa classificação partiu da observação do relacionamento empresa-fornecedor, não considerando os demais atores do APL.

Da mesma forma, Gereffi (1994 *apud* SUZIGAN *et al.*, 2007), ao investigar as hierarquias e as formas de governança ao longo da cadeia produtiva global, enfatiza o relacionamento entre empresas da cadeia, não ponderando sobre os demais atores presentes em um APL e seus relacionamentos, tampouco sobre a concentração setorial e territorial e os benefícios possíveis de serem obtidos pelas empresas.

Humphrey e Schmitz (2000), ao analisarem os sistemas de produção, evidenciaram a promoção de aprimoramento dos produtores locais. Apesar de considerarem a existência de outros atores, esses autores se concentraram no sistema de produção para compreender a governança.

A abordagem da coordenação de atores enfatiza a participação nas ações, conferindo destaque aos atores mais atuantes no APL. A compreensão da governança em APL, nessa abordagem, é facilitada pela observação das obras de Guerreiro *et al.* (2009), Villela e Pinto (2009), Dallabrida (2011), Tenório (2011) e Cançado *et al.* (2013).

Guerreiro *et al.* (2009), ao compreenderem a governança em APL como uma estratégia de desenvolvimento local, integrado e sustentável, destacam a preocupação de promover o autodesenvolvimento e também proporcionar condições para o desenvolvimento de seu entorno. Villela e Pinto (2009) compartilham desse entendimento, destacando a importância da conciliação de interesses de diferentes atores no planejamento e execução de ações voltadas para o desenvolvimento empresarial e local.

Dallabrida (2011) destaca a gestão territorial como forma de cooperação para decisão na reunião de atores sociais, econômicos e institucionais e identifica similaridades com a governança em APL. Esse autor proporciona, por meio do conceito de território, entendimentos que podem ser apropriados para a compreensão da governança em APL.

Tenório (2011), ao caracterizar o APL como uma das modalidades da gestão social, permite a proximidade de intenções quanto aos conceitos de gestão social e governança em APL. Salaria que ambos implicam um conjunto de atores organizados e reunidos em um determinado local para deliberar em prol de objetivos

comuns, vislumbrando um melhor resultado.

Cançado *et al.* (2013), ao proporem a compreensão da governança a partir das dimensões estrutural e processual, contemplam elementos característicos do APL e enfatizam a participação como meio de obter desenvolvimento.

Mesmo considerando que as primeiras ideias para a compreensão da governança são ofertadas pela abordagem da relação entre empresas, a limitação dessa abordagem incide no direcionamento das investigações para a relação entre empresas, não considerando a presença de outros atores no APL. Na abordagem da coordenação de atores, é possível compreender o APL como um ambiente de promoção da participação, de envolvimento nas deliberações e de cooperação como alternativa para que os objetivos do APL sejam alcançados. Essa abordagem permite compreender melhor a realidade de um APL por capturá-la de forma ampliada, por meio da inclusão de diferentes atores.

### **2.3. Dimensões da governança em APL**

As dimensões implicam na forma como a governança no APL ocorre, consistindo em conjuntos de informações ou fatores que se complementam e condicionam as ações implementadas. Neste estudo, é tomada por base a obra de Cançado *et al.* (2013), segundo os quais a governança em APL é melhor entendida se observada sob as dimensões estrutural e processual.

#### **2.3.1. Dimensão Estrutural**

A dimensão estrutural diz respeito à representatividade, que compreende os atores e suas atividades, pois no APL cada ator desempenha uma atividade específica (CARIO; NICOLAU, 2012). Neste contexto, a representatividade é compreendida por meio da análise da atuação dos atores, que implica na identificação do tipo de ator e da atividade por ele desempenhada.

Quanto ao tipo, entre os atores presentes no APL podem ser identificados: agentes financeiros, associações, empresas de consultoria, empresas, escolas técnicas, faculdades, instituições de capacitação empresarial e técnica, instituições de ensino superior, organizações de apoio, organizações não governamentais,

órgãos e secretarias do governo do Estado, poder público municipal e sindicatos (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; CALHEIROS, 2010; SILVA *et al.*, 2012; ALVARENGA *et al.*, 2013; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

Também são atores do APL os centros de tecnologia, fornecedores, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, instituições governamentais, organizações que se dedicam à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e promoção, prestadoras de serviços, Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (CASSIOLATO; LASTRES, 2001; BARROSO *et al.*, 2009; NAGAMATSU *et al.*, 2009; CARIO; NICOLAU, 2012; CARVALHO, 2012; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

Partindo das diversas formas de representação dos atores presentes no APL, neste estudo são definidos grupos distintos: empresas, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras, organizações de apoio, organizações de negócio e poder público (TAVARES, 2011).

Especificamente quanto ao tipo, as empresas do APL podem ser classificadas com base no porte, que diz respeito ao tamanho das empresas, os quais podem ser micro, pequena, média ou grande. O critério de classificação do porte das empresas da indústria é estabelecido com base no número de funcionários: as microempresas possuem até 19 empregados; as pequenas, de 20 a 99, as médias, de 100 a 499, e as grandes, mais de 500 empregados (SEBRAE, sd).

Campos *et al.* (2009) destacam que o APL é composto em sua maior parte por micro e pequenas empresas. Santos *et al.* (2004) e Azevedo Filho e Ribeiro (2011) afirmam que uma das principais características do APL está associada à presença de pequenas empresas. Já Baptista e Alvarez (2007) salientam que o APL é caracterizado pela presença de empresas de pequeno e de médio porte.

É possível caracterizar os APLs como sendo predominantemente formados por microempresas e empresas de pequeno porte. A presença dessas empresas é um fator característico dos APLs e reforça a ideia da concentração espacial e territorial de micro e pequenas empresas, principalmente, que visam manutenção e desenvolvimento de suas atividades, bem como melhores condições de competir no mercado (CAMPOS *et al.*, 2009; SANTOS *et al.*, 2004; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011).

Quanto à atividade, é identificada a ação desempenhada por cada ator e também como essa ação contribui para o desenvolvimento do APL. Os atores do APL estão envolvidos em um projeto comum e buscam, de forma articulada, planejar e desenvolver ações estruturantes de fortalecimento e de projeção do APL (BAPTISTA; ALVAREZ, 2007; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011). Esses atores desempenham diversas atividades produtivas e também relacionadas ao processo de geração, à disseminação e uso de conhecimentos, assistência, promoção, desenvolvimento de representatividade e de parcerias. Essas atividades conferem legitimidade e força política, e cada ator desempenha uma atividade específica (TEIXEIRA *et al.*, 2008; BARROSO *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; VILLELA; PINTO, 2009; CARIO; NICOLAU, 2012).

As empresas são responsáveis pelo desenvolvimento de atividades econômicas, visando o fornecimento de produtos e serviços. O desenvolvimento de processos inovativos também é uma atribuição das empresas (CAMPOS *et al.*, 2009). Entre as empresas podem ser identificadas aquelas denominadas âncoras, destacadas pela posição de liderança frente às demais, devido ao seu desempenho produtivo e às ações implementadas em prol do APL (TAVARES, 2011). Os fornecedores são responsáveis por fornecer insumos para a produção. Segundo Almeida e Albino (2011), no APL, os fornecedores desempenham a função de parceiro das empresas, por fornecerem informações e novidades.

As instituições de ensino e pesquisa devem apoiar o desenvolvimento tecnológico das empresas por meio de proposições de projetos de pesquisa desenvolvidos conjuntamente com empresários do setor. Essas instituições são formadoras de competências e de mão de obra especializada, com foco nas atividades produtivas, para promover o desenvolvimento do APL (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; ALMEIDA; ALBINO, 2011; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011).

As instituições financeiras têm a função de criar alternativas para apoiar financeiramente as empresas, por meio de linhas de financiamento específicas para fomentar suas atividades (CAMPOS *et al.*, 2009; VILLELA; PINTO, 2009).

As organizações de apoio estão comprometidas como a promoção e consolidação do desenvolvimento econômico sustentável, uma vez que se dedicam a apresentar e coordenar projetos para o desenvolvimento do APL. Essas

organizações auxiliam ainda a institucionalização e a operacionalização das atividades no APL e geram sinergias por meio da ação conjunta (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; NAGAMATSU *et al.*, 2009; VILLELA; PINTO, 2009; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SILVA *et al.*, 2012).

Entre as ações promovidas pelas organizações de apoio são destacadas: a provisão de infraestrutura e serviços aos produtores, criação de programas de treinamento de mão de obra, criação de agência provedora de informações tecnológicas e de mercado e promoção de ações cooperativas (SUZIGAN *et al.*, 2003). São exemplos de organizações de apoio: centros de tecnologia, federação das indústrias, SENAI e SEBRAE.

Os centros de tecnologia são responsáveis pela formação e qualificação da mão de obra. Entre suas ações podem ser citadas a promoção de palestras e cursos de capacitação e o fornecimento de laboratório para testar a qualidade dos produtos. Formar e qualificar a mão de obra também é uma atividade desempenhada pelo SENAI. A federação das indústrias apoia o APL ao disponibilizar espaço em sua sede e acompanhar o desenvolvimento dos projetos implementados. O SEBRAE é comprometido com o fomento da atividade produtiva local (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; SANTOS; CANDIDO, 2013).

Entre as organizações de apoio, o SEBRAE ocupa lugar de destaque por sua presença participativa e integrada às questões do APL. São citadas como atividades desempenhadas pelo SEBRAE: capacitação de pessoal, fornecimento de assistência gerencial a estudos de mercado e de viabilidade econômica, organização de alguns eventos, prestação de consultoria empresarial e de orientação técnica, formulação de projetos e desenvolvimento de novos produtos (CAMPOS *et al.*, 2009; SILVA *et al.*, 2012).

As organizações de negócio consistem na reunião de um grupo de empresários que compartilham objetivos e estão comprometidos com a realização de atividades para o desenvolvimento do APL (TAVARES, 2011). São exemplos de organizações de negócio: agência de desenvolvimento, associação comercial e sindicato patronal.

A agência de desenvolvimento atua no contexto externo do APL, por meio de atividades relacionadas ao desenvolvimento da infraestrutura e logística

(ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013). A associação comercial exerce atividades relacionadas à gestão estratégica e financeira e à coordenação de atividades constantes no planejamento participativo do APL (GUERREIRO *et al.*, 2009).

No APL, o sindicato patronal é destacado pela coordenação e aglutinação de outros atores para a realização de atividades. São atividades desenvolvidas pelo sindicato patronal: capacitação (fornecimento de cursos e treinamentos para empresários e colaboradores) e promoção de eventos (feiras, exposições, viagens para feiras em outras localidades e missões técnicas) (SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

Fomento de parcerias (projetos para melhorar a produtividade e competitividade das empresas), promoção de encontros (definição de projeto e estratégias), captação de recursos (atração de investimentos) e consultoria (gerar oportunidades para melhorar as áreas críticas) também são exemplos de ações desenvolvidas pelo sindicato patronal (CAMPOS *et al.*, 2009; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

O poder público, por meio de seus representantes, apoia diretamente os empresários e incentiva o envolvimento entre os atores. No APL, o poder público tem a função de atenuar os problemas de baixo dinamismo das economias regionais, por meio de atividades voltadas para a melhoria das condições de crescimento econômico e desenvolvimento tecnológico. O objetivo dessa ação é tornar as empresas competitivas, favorecendo assim a geração de emprego e renda (BAPTISTA; ALVAREZ, 2007; CAMPOS *et al.*, 2009). O poder público pode ser representado por prefeituras, secretarias municipais e estaduais, governo do estado e governo federal. Entretanto, nos APLs é percebida uma maior atuação do poder público municipal (GUERREIRO *et al.*, 2009; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

São atividades desempenhadas pelo poder público: criação e manutenção de organizações de apoio ao desenvolvimento das empresas (a exemplo de centros de treinamento e formação profissional e de prestação de serviços tecnológicos), formulação de políticas desenvolvimentistas, articulação política com outras esferas do poder público, coordenação de iniciativas nas áreas de financiamento, formação da mão de obra, treinamento e desenvolvimento, planejamento e diagnóstico do setor (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; CALHEIROS, 2010; ALMEIDA; ALBINO, 2011; SILVA *et al.*, 2012; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

Podem ser identificados diferentes atores desempenhando papéis também distintos, com maior ou menor ênfase na atividade desempenhada, conforme o contexto do APL (CARIO; NICOLAU, 2012). Quanto à atuação dos atores, no APL existe a possibilidade de haver sobreposição ou duplicidade das atividades desempenhadas, devido à sua similaridade. Considerando que todos os atores estão comprometidos com o desenvolvimento do APL, é preciso que haja certa organização das atividades para que cada ator contribua de forma assertiva. A maneira como os atores realizam suas atividades determina sua atuação, permitindo identificar maior ou menor representatividade entre os atores e, como consequência, do APL.

### **2.3.2. Dimensão Processual**

A dimensão processual diz respeito à cooperação e coordenação e implica nas ações conjuntas realizadas pelos atores e como essas ações são implementadas. A governança em APL, em sua dimensão processual, direciona o relacionamento entre atores com base em sua presença, proximidade e influência, definindo de forma assertiva como as interações podem ser estabelecidas para alcançar melhor resultado.

#### **2.3.2.1. Cooperação**

A cooperação implica na realização de ações conjuntas pelos atores do APL, que compartilham recursos para alcançar objetivos comuns. Também é compreendida como construções sociais, específicas dos atores do APL, não reproduzíveis em outros contextos. A cooperação implica na participação dos atores que contribuem para o desenvolvimento do APL (SEBRAE, 2003; CAMPOS *et al.*, 2009; ALMEIDA; ALBINO, 2011; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

A cooperação preconiza objetivos comuns claramente definidos e maneiras de alcançá-los com eficácia<sup>14</sup>. Em um APL, os atores tendem a cooperar para obter ganhos que sozinhos não obteriam e para alcançar melhores resultados. Esses

---

<sup>14</sup> A eficácia implica na capacidade de maximizar objetivos alcançados (SOBRAL; PECCI, 2008).

atores cooperam ao desenvolverem ações conjuntas para obter eficiência coletiva<sup>15</sup>. A maneira como os atores cooperam condiciona sua capacidade de resposta aos estímulos ambientais (BRITTO, 2002; CARDOSO; FAÇANHA, 2002; SUZIGAN *et al.*, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ALVES *et al.*, 2012).

Neste contexto, é destacado o papel das entidades no fomento, no estímulo e na manutenção de ações pautadas na cooperação. A cooperação é entendida como importante elemento no processo de desenvolvimento econômico e social do APL, uma vez que a existência de uma cooperação incipiente está relacionada ao baixo desenvolvimento do APL. Também é compreendida como chave para geração de sinergia na busca de vantagens competitivas que dificilmente as empresas obteriam atuando isoladamente (ALMEIDA; ALBINO, 2011; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SANTOS; CANDIDO, 2013; QUEIROZ, 2013; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

A ação conjunta é destacada como elemento importante para compreender a cooperação, visto que implica em atividades implementadas para atender a interesses comuns, que influenciam positivamente o desenvolvimento do APL. Na realização da ação conjunta, exercida de forma contínua, é percebida a materialização da cooperação, que proporciona maior integração, confiança mútua, melhor comunicação e sincronia entre atores (CAMPOS *et al.*, 2009; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013). A realização de ações conjuntas de forma pontual e desconexa, visando atender a objetivos específicos, prejudica a cooperação e descaracteriza a ação conjunta comprometida com o desenvolvimento do APL (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SILVA *et al.*, 2012).

Apesar da importância de todos os atores do APL estarem envolvidos na realização da ação conjunta, é possível identificar ação conjunta entre empresas e entre grupos de empresas reunidos em organizações de negócio. No APL podem ser identificadas formas distintas dessas ações, que são relacionadas ao objetivo que se pretende alcançar (CAMPOS *et al.*, 2009).

Quanto ao objetivo, a ação conjunta pode estar focada na busca de inovação (produtos, processos, organização e serviços), treinamento e formação, busca de mercados externos (propagação geográfica e penetração de mercados finais), marketing e promoção e infraestrutura. São ainda destacados como objetivos da ação conjunta: desenvolver os setores de compras e transporte, fortalecer o APL

---

<sup>15</sup> Schmitz (1997, p. 165) define eficiência coletiva como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e da ação conjunta.

por meio da identificação e atendimento de interesses comuns, obter economias de escala e de escopo, melhorar os índices de qualidade e produtividade, ao diminuir riscos, custos e tempo, e dinamizar o aprendizado interativo e o potencial inovativo (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; ALMEIDA; ALBINO, 2011; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011).

No tocante ao tipo, podem ser identificadas diversas ações conjuntas como: criação e manutenção de organismos direcionados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, criação de centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento, intercâmbio de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas e desenvolvimento de projetos conjuntos para melhoria de produtos e processos, pesquisa e desenvolvimento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; NAGAMATSU *et al.*, 2009; ALVARENGA *et al.*, 2013; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

Também são tipos de ação conjunta: participação coletiva em feiras, congressos, eventos, missões e encontros, reuniões no Brasil e no exterior, visitas técnicas, consultorias, viagens para divulgação do APL, convênio para obtenção de investimentos e promoção do APL, missões a locais potenciais compradores, criação de linhas de financiamento, empréstimo de matéria-prima, máquinas e equipamentos, e reuniões para trocar ideias e discutir estratégias (CAMPOS *et al.*, 2009; VILLELA; PINTO, 2009; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; SANTOS; CANDIDO, 2013; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

Na realização de ações conjuntas, os atores do APL cooperam ao compartilharem recursos materiais, financeiros, informacionais, humanos, entre outros. O compartilhamento ou maximização de recursos é importante quando considerado o resultado pretendido pelos atores do APL (ALVES *et al.*, 2012). Neste, a realização de ações conjuntas permite obter benefícios relacionados a maior competitividade e desenvolvimento, que se estendem ao local onde o APL está inserido, gerando melhoria na qualidade de vida da sociedade. Outro benefício está relacionado à conscientização dos atores do APL quanto à visão positiva sobre a cooperação (SILVA *et al.*, 2012; SANTOS; CANDIDO, 2013; SILVA, 2014).

### **2.3.2.2. Coordenação**

A coordenação está relacionada à organização e condução de atividades desempenhadas pelos atores em um APL. É um importante fator para o desenvolvimento, pois para que os objetivos do APL sejam atingidos é necessário que haja alto nível de organização e condução de suas ações. A intensidade e complexidade das ações conjuntas desempenhadas em um APL ressaltam a necessidade de coordenação para sua implementação (BAPTISTA; ALVAREZ, 2007; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; QUEIROZ, 2013).

Para compreender a coordenação no APL, são destacados fatores relacionados à organização e condução das atividades desempenhadas. Especificamente, a organização compreende à formalidade e estrutura de gestão, a condução, à integração e participação. Na organização, são observados os procedimentos e a forma de gestão adotados no APL, por meio da formalidade e estrutura de gestão.

A formalidade é relacionada à adoção de processos e operações de padronização, planejamento, implementação e controle que determinam a organização das atividades do APL. É importante definir previamente procedimentos e operações para que haja padronização das atividades desempenhadas pelos atores no APL. Em alguns casos, a adoção de tais procedimentos e operações contribui para a adequação das empresas do APL a princípios e normas relacionados à sustentabilidade e responsabilidade fiscal e social. De modo geral, a padronização favorece a execução das atividades inerentes ao APL e facilita o acesso a novos mercados, devido à organização e otimização dos processos e procedimentos que conferem eficiência<sup>16</sup> aos atores (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011).

Ao realizarem o planejamento, os atores têm condições de definir um conjunto de ações para nortear atividades inovadoras, de qualidade e sustentabilidade, e como serão implementadas para o alcance dos objetivos do APL. Os atores também têm condições de atuar de forma organizada e articulada, ao definirem critérios para controlar as atividades, permitindo que os objetivos previamente definidos sejam alcançados (NAGAMATSU *et al.*, 2009; CALHEIROS, 2010; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011). Um fator importante em se tratando de planejamento, implementação e controle diz respeito à conscientização dos atores quanto à

---

<sup>16</sup> A eficiência relaciona-se com a utilização correta de recursos, enfatizando os processos (SOBRAL; PECCI, 2008).

necessidade do planejamento da ação conjunta para o desenvolvimento do APL (CALHEIROS, 2010).

Como atividades relacionadas ao planejamento, implementação e controle são destacadas as reuniões periódicas, em que são discutidos aspectos relacionados à divulgação de informações e controle das atividades. As reuniões também têm importante papel quanto à integração dos atores, por permitirem que haja proximidade e fortalecimento das relações (VILLELA *et al.*, 2004; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011).

A estrutura de gestão é identificada pela maneira como a coordenação é realizada entre os atores do APL: autogestão<sup>17</sup>, coordenação a partir de uma empresa âncora<sup>18</sup> e coordenação a partir de uma entidade<sup>19</sup>. Fatores como número de atores, objetivos e interação são observados para definir a estrutura de gestão. Dependendo do tipo de coordenação, esses fatores podem variar de acordo com o aumento ou diminuição do número de atores no APL, a complexidade dos objetivos e a densidade da interação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Na autogestão há poucos atores, os objetivos são pouco complexos e a interação entre os atores é densa, o que facilita a coordenação autogestionada. A coordenação realizada por empresa âncora é caracterizada por número maior de atores presentes no APL e pela complexidade dos objetivos e da interação entre atores. Como consequência dessa forma de coordenação é destacada a dependência da empresa âncora, que pode levar ao enfraquecimento dos laços de interação e dos objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Na coordenação realizada por uma entidade, os objetivos e a interação entre atores são ainda mais complexos. Entretanto, essa forma de coordenação é mais eficiente que as demais, apresentando como consequências maior envolvimento dos atores, maior competitividade e redução da complexidade dos objetivos e da interação por meio do ajuste da visão e dos interesses dos atores (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No APL, a forma de coordenação é similar à atividade desempenhada pelo ator responsável por exercê-la. Na autogestão ocorre a concentração de esforços

---

<sup>17</sup> Adaptado dos modelos de redes de cooperação de Balestrin e Verschoore (2008) que utilizam esse conceito para definir como um grupo reduzido empresas se auto organiza por meio de formas de estruturação e sustentação.

<sup>18</sup> Adaptado dos modelos de redes de cooperação de Balestrin e Verschoore (2008).

<sup>19</sup> Adaptado dos modelos de redes de cooperação de Balestrin e Verschoore (2008).

em benefício próprio, pois as ações desempenhadas pelos atores, de forma individual, estão direcionadas para melhorias em sua empresa. Nessa forma de coordenação, a padronização de interesses e conciliação de objetivos dá lugar à maximização dos interesses e objetivos individuais (TEIXEIRA *et al.*, 2008; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

Na coordenação a partir de uma empresa âncora, há maior preocupação com a padronização das atividades desempenhadas no APL no tocante às normas relativas ao setor de atuação. A coordenação realizada por uma entidade está comprometida com a integração entre atores, capacitação das empresas, melhoria da cooperação, padronização de interesses e conciliação de objetivos. Nessa forma de coordenação é enfatizada a necessidade de proximidade com os demais atores e o conhecimento da realidade do APL (TEIXEIRA *et al.*, 2008; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

Quanto ao ator responsável por realizar a coordenação, as entidades são destacadas no desempenho dessa função. Entre as entidades presentes no APL, responsáveis por realizar a coordenação, as organizações de negócio ocupam lugar de destaque (TEIXEIRA *et al.*, 2008; NAGAMATSU *et al.*, 2009; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; ALVES *et al.*, 2012). O tipo de coordenação exercida no APL está diretamente relacionado com as ações desempenhadas pelo ator responsável pela coordenação, os objetivos e os benefícios pretendidos. O tipo mais adequado de coordenação é aquele que melhor atender aos anseios dos atores e proporcionar maior desenvolvimento (SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

A condução é outro fator que permite compreender a coordenação e diz respeito à integração e participação dos atores. No APL, a integração determina quão conectados estão os atores, sendo percebida por meio da observação da presença, proximidade e influência. A presença dos atores no APL favorece o surgimento de interações cognitivas, cooperativas e estratégicas. Essas interações facilitam a realização de ações conjuntas (BAPTISTA; ALVAREZ, 2007; CARIO; NICOLAU, 2012).

Os atores presentes no APL interagem para alcançar objetivos comuns, e a presença no mesmo território facilita o desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas. Como resultado dessa presença, é destacado o surgimento de outras

atividades subsidiárias, a presença de fornecedores, a geração de conhecimento pela relação entre empresas e fornecedores, as compras de matérias-primas, a capacitação profissional e a contratação de serviços especializados. Essa interação está diretamente relacionada ao desenvolvimento dos atores e, conseqüentemente, do APL (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; ALVES *et al.*, 2012; SANTOS; CANDIDO, 2013).

A presença dos atores no APL implica a existência de relações complexas e interesses múltiplos que são organizados e conduzidos, por meio da criação de fortes vínculos, a um ponto convergente, com vistas a facilitar o desenvolvimento. As entidades desempenham importante papel na criação de tais vínculos, ao estimular e facilitar a cooperação para realizar ações conjuntas. Em alguns casos, a ação dessas entidades é determinante na manutenção das empresas no APL (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SANTOS; CANDIDO, 2013; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

A proximidade dos atores no APL ocorre pela presença e permanência em um mesmo espaço, resultando em estreitamento de relações entre empresas e entidades e na existência de laços que facilitam a realização de ações conjuntas, as quais favorecem o alcance de seus objetivos e o desenvolvimento. Essa proximidade proporciona benefícios como: troca de informações que auxiliam na introdução de novos materiais, obtenção de novos fornecedores, empréstimo de matéria-prima e até mesmo a compra em conjunto. A proximidade espacial dos atores é fator de suma importância para o desenvolvimento do APL (CAMPOS *et al.*, 2009; ALMEIDA; ALBINO, 2011; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; CARIO; NICOLAU, 2012; SANTOS; CANDIDO, 2013).

A influência consiste numa liderança<sup>20</sup> exercida por um ator sobre os demais. Cada ator exerce formas diferentes de influência, sendo interessante observar como a atuação de cada um pode influenciar a condução e organização das atividades implementadas em prol do desenvolvimento do APL. A influência praticada pelos atores pode ser entendida como ato de promover ações que favorecem o fortalecimento das relações e que incentivem a obtenção de benefícios comuns, visando resultados satisfatórios quanto ao desenvolvimento (SANTOS; CANDIDO, 2013).

No APL, cada ator exerce um tipo diferente de influência, o que irá depender

---

<sup>20</sup> Processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos (SOBRAL; PECCI, 2008).

da atividade desempenhada, a exemplo dos fornecedores, que podem exercer influência dificultando a coordenação, ao dominarem a relação comercial (ALMEIDA; ALBINO; 2011; QUEIROZ, 2013; SILVA, 2014). São destacados como tipos de influência exercida pelos atores: as entidades (fomento e manutenção de ações pautadas na cooperação), as instituições de ensino e pesquisa (promovem integração com as empresas pela promoção de soluções para problemas enfrentados), as organizações de negócio, mais especificamente os sindicatos (estímulo e incentivo de ações conjuntas), e o poder público (ação eficiente que facilita a coordenação) (CAMPOS *et al.*, 2009; QUEIROZ, 2013; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

Quanto à influência, a atuação do poder público é fundamental para motivar a cooperação entre atores, na organização e condução de ações e na obtenção de apoio para o APL. É importante identificar diversos tipos de atores capazes de mobilizar e liderar os demais, oferecendo apoio ao desenvolvimento do APL (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013; QUEIROZ, 2013).

A participação, considerando o processo decisório no APL, está relacionada à centralidade da tomada de decisão e à participação dos atores nas deliberações. Esse processo é caracterizado como participativo ou centralizado, sendo importante compreender o tipo que melhor contribui para a organização e condução das ações comprometidas com o desenvolvimento do APL.

A centralidade da tomada de decisão é menor quando o processo decisório é caracterizado pelo engajamento de todos os atores presentes no APL que deliberam conjuntamente. A presença de organizações de negócio, por exemplo o conselho, torna o processo decisório centralizado. A centralização das decisões, sobretudo as relacionadas à formalização das atividades desempenhadas no APL, desestimula a participação (VILLELA; PINTO, 2009; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SILVA, 2014).

Para manter características próprias do contexto de um APL, o processo decisório deve ser descentralizado, com distribuição de direitos de decisão de forma unificada. A centralização do processo decisório pode prejudicar a cooperação entre atores e a coordenação das ações, tendo como consequência menor desenvolvimento do APL (VILLELA; PINTO, 2009; SANTOS; CANDIDO, 2013). A

centralidade do processo decisório implica na participação de reduzido número de atores nas deliberações, ao passo que um processo decisório descentralizado significa maior participação e melhor coordenação, tendo como consequência bons resultados para o APL (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SANTOS; CANDIDO, 2013).

Essa descentralização implica em um processo decisório composto por práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores, capaz de conciliar seus interesses em prol do desenvolvimento do APL. Apesar de a participação e integração dos atores no processo decisório ser condição para o desenvolvimento, a participação das empresas, considerando o processo de tomada de decisão, é incipiente. Tal situação evidencia a necessidade de ações que fomentem a participação das empresas, para que as deliberações do APL reflitam as demandas dos representantes dessas empresas e sejam mais assertivas quanto a realização de atividades que promovam o desenvolvimento. (CAMPOS *et al.*, 2009; GUERREIRO *et al.*, 2009; NAGAMATSU *et al.*, 2009; VILLELA; PINTO, 2009; AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; ALVES *et al.*, 2012; SANTOS; CANDIDO, 2013; SILVA, 2014).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar uma investigação que possa ser aceita como científica, é necessário que sejam adotados procedimentos que lhe confirmem rigor. Nesse sentido, é compreendida a necessidade de relatar minuciosamente os procedimentos adotados para a realização de um estudo, seja no embasamento teórico, seja na obtenção e análise de dados. Com o objetivo de conferir a este estudo o rigor necessário, nesta seção são descritos os procedimentos adotados para sua realização, que compreenderão as etapas de classificação da pesquisa e dos dados, coleta e análise de dados.

#### **3.1. Tipologia da pesquisa e dos dados**

Esta pesquisa foi enquadrada no paradigma interpretativista quanto ao posicionamento epistemológico (BURRELL; MORGAN, 1979), por demonstrar como se configura a governança no APL de Vestuário da cidade de Muriaé-MG por meio da percepção de seus atores.

O método de pesquisa qualitativo foi escolhido devido à sua capacidade de captar e compreender a realidade, ou seja, a percepção de indivíduos pertencentes a um grupo sobre um determinado fenômeno, levando em consideração a precisão que se deseja alcançar quanto aos resultados, tendo como propósito compreender, traduzir e descrever significados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A partir da pesquisa bibliográfica pretendeu-se adquirir uma base teórica sobre Governança em APL, por meio do conteúdo de livros, artigos e anais de congressos, além de apresentar o fenômeno em estudo e as possíveis relações entre os elementos que o compõem. Por meio da pesquisa documental foram consultadas e obtidas informações e analisados documentos relacionados ao estudo (GIL, 2002).

Na seleção de dados necessários para a realização do estudo, foram utilizadas fontes de dados primários e secundários (GIL, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005), sendo os primeiros obtidos das entrevistas semiestruturadas e os últimos adquiridos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e do Diagnóstico da Indústria do Vestuário de Muriaé e Região 2010.

### 3.2. Coleta dos Dados

A entrevista com roteiro semiestruturado, conforme Apêndices A e B, foi a técnica de coleta de dados utilizada para capturar de forma assertiva as informações relatadas pelos entrevistados (GIL, 2002; RICHARDSON, 1999; COLLIS; HUSSEY, 2005). Os dados foram coletados durante o mês de julho de 2014 por meio de gravação de áudio e transcritos posteriormente para um programa editor de texto.

A pesquisa foi realizada no setor de vestuário da cidade de Muriaé-MG, no qual foi investigada a governança em APL. A escolha dessa localidade está fundamentada na análise dos dados da distribuição de estabelecimentos e emprego na indústria, conforme RAIS (2009). Segundo Tavares (2011), Muriaé-MG obteve destaque por seu significativo número de estabelecimentos formais; em 2009, ocupava a quarta posição entre os municípios mineiros, quando considerado o número de estabelecimentos formais por município. Outro fator que reforça a escolha da cidade é a existência de uma parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFE) e o apoio da Delegacia Regional de Muriaé do Sindicato das Indústrias no Vestuário no Estado de Minas Gerais (SINDIVEST-MG/MURIAÉ), que facilitou a realização da pesquisa, devido ao bom relacionamento que essas entidades têm com atores do APL.

Quanto à amostra, foram entrevistados 19 atores do APL de Vestuário da cidade de Muriaé-MG, dentre os quais são destacados empresas e entidades, tendo como justificativa de escolha a concordância em participar da pesquisa. Para manter sigilo quanto às fontes das informações, os sujeitos participantes da pesquisa foram identificados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, e assim sucessivamente, conforme Quadro 1, que apresenta o perfil dos entrevistados. Dentre os sujeitos participantes da pesquisa, os Entrevistados 6 e 20 são representantes da mesma organização de negócio.

<b>Identificação</b>	<b>Tipo de Ator</b>	<b>Grupo</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>
Entrevistado 1	Entidade	Instituição Financeira	Sócio-Proprietário
Entrevistado 2	Entidade	Instituição Financeira	Gerente de Atendimento de Empresas
Entrevistado 3	Entidade	Organização de Negócio	Gerente
Entrevistado 4	Empresa	Fornecedor	Gerente
Entrevistado 5	Empresa	Empresa de Confecção	Sócio-Proprietário
Entrevistado 6	Entidade	Organização de Negócio	Presidente
Entrevistado 7	Empresa	Empresa de Confecção	Sócio-Proprietário
Entrevistado 8	Empresa	Distribuidor	Gerente Comercial

Continua...

### Continuação do Quadro 1

Entrevistado 9	Empresa	Empresa de Confeção	Proprietário
Entrevistado 10	Empresa	Empresa de Confeção	Assistente Financeiro
Entrevistado 11	Empresa	Empresa de Confeção	Sócio-Proprietário
Entrevistado 12	Empresa	Empresa de Confeção	Sócia-Proprietária, Gerente de Produção
Entrevistado 13	Entidade	Instituição de Ensino e Pesquisa	Coordenador do Curso de Administração
Entrevistado 14	Empresa	Empresa de Confeção	Sócio-Proprietário
Entrevistado 15	Empresa	Empresa de Confeção	Gerente Administrativo
Entrevistado 16	Entidade	Organização de Apoio	Analista Técnico
Entrevistado 17	Entidade	Poder Público	Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico
Entrevistado 18	Entidade	Organização de Apoio	Diretor Escolar
Entrevistado 19	Entidade	Organização de Negócio	Delegado Regional
Entrevistado 20	Entidade	Organização de Negócio	Coordenadora-Geral

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os primeiros entrevistados foram identificados por meio de pesquisa documental, e os demais, a partir das indicações feitas nas entrevistas, que foram finalizadas quando se tornaram repetitivas (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Em pesquisas qualitativas, o tamanho da amostra não é fator determinante de confiabilidade, desde que sejam adotados critérios que lhe confirmem rigor científico e que a amostragem seja justificada (BARDIN, 2009).

### 3.3. Análise dos Dados

No que se refere à análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, foi utilizada análise de conteúdo, uma técnica de análise de dados muito empregada no campo das ciências sociais, dada a sua capacidade de captar e interpretar significados, e que muito contribui para a realização dos estudos nessa área (LAVILLE; DIONNE, 1999; BARDIN, 2009). Essa técnica compreende as fases de pré-análise, codificação e inferência do material e a interpretação.

Na fase da pré-análise ocorre a organização e sistematização do material em análise, em que são realizados: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos, referenciação dos índices e elaboração de indicadores. A fase de codificação e inferência do material envolve a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. A fase de interpretação diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2009).

Com o propósito de compreender a estrutura e a dinâmica da governança no APL de Vestuário de Muriaé-MG, foram utilizados como classes temáticas: dimensão estrutural e dimensão processual da governança em APL, como unidade de categoria, os elementos relacionados às dimensões e suas subcategorias, conforme detalhado no Quadro 2.

<b>Classe Temática</b>	<b>Categoria</b>	<b>Indicador de Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Governança Estrutural da Governança em APL	Representatividade	Atuação dos atores	Empresas Instituições de Ensino e Pesquisa Instituições Financeiras Organizações de Apoio Organizações de Negócio Poder Público
Governança Processual da Governança em APL	Cooperação	Ação conjunta	Cooperação entre empresas Cooperação entre entidades Cooperação entre empresas e entidades
	Coordenação	Organização	Coordenação por empresas
Condução		Coordenação por entidades Coordenação por empresas e entidades	

Quadro 2 - Análise de conteúdo das entrevistas realizadas no APL de Vestuário. Muriaé-MG.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo, foi realizada a análise temática das categorias de análise, com grade fechada, por meio da estratégia de análise e interpretação qualitativas de emparelhamento, tendo a frase como categoria de análise e a palavra como unidade de recorte de conteúdo. Para a análise dos dados, foi utilizado como suporte o software NVivo<sup>®</sup>, por meio do qual foram realizadas as etapas de pré-análise e codificação e inferência (BARDIN, 2009), sendo a fase de interpretação realizada com base nos preceitos de Laville e Dionne (1999).

#### 4. MODELO ANALÍTICO

Este modelo emerge da pesquisa bibliográfica realizada sobre governança em APL, sendo sua construção facilitada pela adoção de duas estratégias: definir um processo para compreensão do tema investigado e elaborar quadros que reúnem os conceitos utilizados.

Na Figura 1, é exposto o processo para a compreensão da governança em APL.

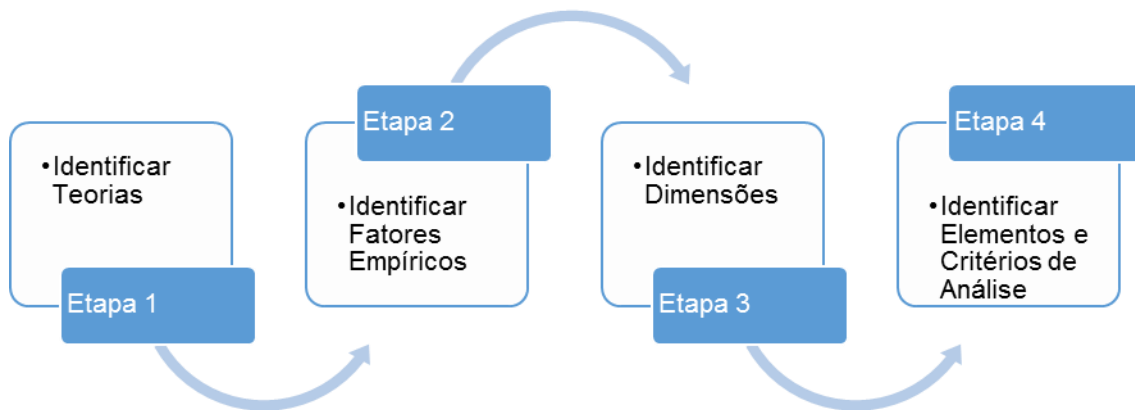


Figura 1 - Processo para compreensão da governança em APL.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Para realizar a primeira etapa, os estudos sobre governança em APL foram reunidos observando a possibilidade de aproximação de entendimentos em duas abordagens teóricas: relação entre empresas e coordenação de atores. Partindo dessa aproximação, a compreensão da governança em APL foi proposta com base na abordagem da coordenação de atores, visto que proporciona melhores condições de abarcar a realidade de um APL.

Na segunda etapa, foi feita a identificação e organização dos fatores empíricos que permitem caracterizar um APL, com base nas teorias sobre governança em APL segundo abordagem da coordenação de atores. Esses fatores, escolhidos pelas ponderações recorrentes nos artigos analisados, são: concentração espacial e setorial, existência de entidades, relacionamento entre atores e presença de benefícios, conforme item 2.1 do referencial teórico.

A terceira etapa compreendeu a identificação das dimensões da governança em APL a partir dos seus fatores empíricos característicos, na qual é destacada a obra de Cançado *et al.* (2013), que expõem a governança em APL por meio das dimensões processual e estrutural, conforme itens 2.3.1 e 2.3.2 do referencial

teórico.

Com base nas dimensões, na quarta etapa, foram identificados três elementos: cooperação, coordenação e representatividade. A dimensão estrutural, que define quem são os atores e as atividades desempenhadas por eles, está relacionada à representatividade. A dimensão processual, que implica no relacionamento entre atores e os seus condicionantes, está relacionada à cooperação e coordenação. Da identificação dos elementos característicos de cada dimensão emergem outros elementos: ação conjunta, condução, organização, atuação dos atores, que foram utilizados como critério de análise.

A representação e aplicação dos principais conceitos utilizados no processo para a compreensão da governança em APL são apresentadas nos Quadros 3 e 4, expostos a seguir. Neste contexto, é destacada a importância de definir uma base teórica adequada para orientar a aplicação dos conceitos identificados na construção do modelo analítico (Quadro 3).

<b>Conceito</b>	<b>Representação</b>	<b>Autores</b>
Abordagem da coordenação de atores	A abordagem que enfatiza a participação, conferindo destaque aos atores mais atuantes no APL.	Dados do estudo
Abordagem da relação de empresas	A abordagem que investiga a governança em APL sob a ótica das relações de comando, poder e hierarquia existentes no sistema de produção.	Dados do estudo
Ação conjunta	Ações implementadas para atender interesses comuns, tendo influência positiva o desenvolvimento do APL.	Adaptado de Campos <i>et al.</i> (2009)
APL	Aglomerações territoriais de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes.	Lastres e Cassiolato (2003)
Atuação dos atores	Modo como o ator desempenha sua atividade que deve contribuir com o desenvolvimento do APL.	Adaptado de Cario e Nicolau (2012)
Condução	Adoção de procedimentos para dirigir as atividades no APL.	Adaptado de Campos <i>et al.</i> (2009)
Cooperação	Realização de ações conjuntas pelos atores do APL que compartilham recursos para o alcance de objetivos comuns.	Adaptado de Zambrana e Teixeira (2013)
Coordenação	Organização e condução de atividades desempenhadas pelos atores em um APL.	Adaptado de Azevedo Filho e Ribeiro (2011)
Dimensão estrutural	Dimensão da governança em APL na qual são percebidos os atores e as ações desempenhadas por eles.	Cançado <i>et al.</i> (2013)
Dimensão processual	Dimensão da governança em APL na qual são percebidos interação entre atores, deliberação de ações conjuntas em prol de objetivos comuns e como tais ações são coordenadas.	Cançado <i>et al.</i> (2013)

Continua...

### Continuação do Quadro 3

Governança em APL	Processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente.	Villela e Pinto (2009)
Organização	Adoção de procedimentos para estruturar as atividades no APL.	Adaptado de Campos <i>et al.</i> (2009)
Representatividade	Compreendida pela identificação do ator e da atividade por ele desempenhada.	Adaptado de Cario e Nicolau (2012)

Quadro 3 - Principais conceitos utilizados na construção do modelo analítico.

Fonte: Elaborado pela autora com base em De Oliveira e Leite (2010).

Os entendimentos teóricos, além de proporcionarem a compreensão do tema, devem ser refletidos na parte empírica que envolve a pesquisa. Essa reflexão é percebida pela identificação de elementos que caracterizam o APL, destacados na teoria e na definição das dimensões de sua governança (Quadro 4).

Conceito	Aplicação
Abordagem da coordenação de atores	Identificar nos artigos informações sobre a participação e envolvimento dos atores no APL para caracterizar a pertinência do estudo à abordagem da coordenação de atores.
Abordagem da relação de empresas	Identificar nos artigos informações sobre as empresas com foco nas relações de comando, poder e hierarquia para caracterizar a pertinência do estudo à abordagem da relação de empresas.
Ação conjunta	Analisar as ações implementadas pelos atores do APL para verificar a existência de práticas relacionadas à cooperação, especificamente no que tange ao compartilhamento de recursos e à existência de objetivos comuns.
APL	Identificar nos artigos sobre a abordagem da coordenação de atores informações sobre fatores empíricos para caracterizar a existência do APL.
Atuação da entidade	Analisar como ocorre a atuação de cada entidade no que tange à contribuição da atividade desempenhada para o desenvolvimento do APL.
Condução	Analisar, nos procedimentos adotados para implementação das atividades no APL, aspectos relacionados ao comportamento dos atores quanto à presença, influência, proximidade, centralidade na tomada de decisão e participação nas deliberações. O objetivo é identificar como os atores dirigem as atividades realizadas no APL.
Cooperação	Identificar, nas ações implementadas pelos atores do APL, aspectos relacionados a diversidade, frequência, abrangência e prazo, para confirmar a existência de ação conjunta.
Coordenação	Analisar os aspectos relacionados à organização e condução, para compreender como os atores em um APL desempenham suas atividades.
Dimensão estrutural	Identificar quem são os atores do APL e quais são as atividades desempenhadas por eles, para verificar como se configura a representatividade do APL.
Dimensão processual	Analisar as interações entre os atores do APL para verificar a existência de ações conjuntas, como e por quem essas ações são coordenadas.
Governança em APL	Analisar as formas de representatividade, cooperação e coordenação para verificar como se manifesta a governança no APL.
Organização	Analisar os procedimentos de estruturação das atividades no APL, no que se refere aos aspectos relacionados ao comportamento dos atores quanto a padronização, planejamento, implementação, controle e estrutura de gestão. O objetivo é identificar a estrutura adotada pelos atores para realizar as atividades.

Continua...

Continuação do Quadro 4

Representatividade	Analisar os tipos de atores existentes no APL com base nos aspectos relacionados à atuação, para identificar como os grupos de atores presentes no APL contribuem com o seu desenvolvimento.
--------------------	--

Quadro 4 - Aplicação dos principais conceitos utilizados na construção do modelo analítico.

Fonte: Elaborado pela autora com base em De Oliveira e Leite (2010).

Partindo dos entendimentos apresentados por meio do processo para compreensão, da representação e da aplicação dos principais conceitos relativos à governança em APL, é proposto o modelo seguir, para sistematizar sua compreensão (Figura 2).

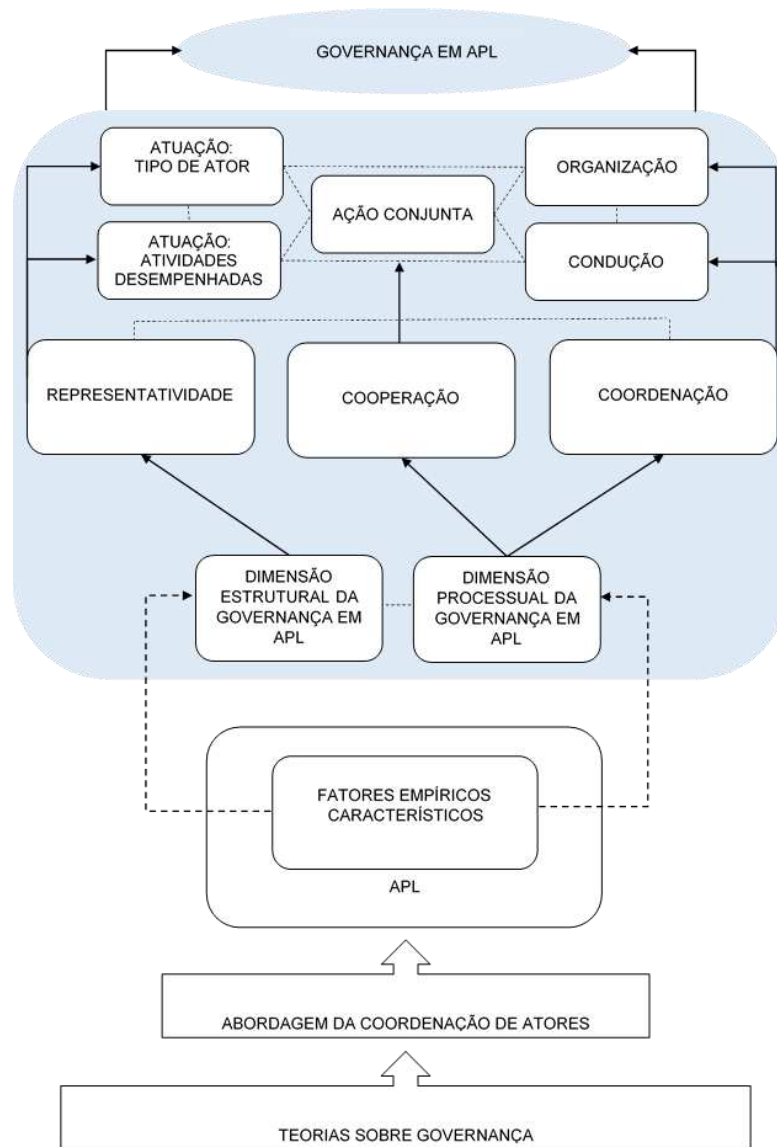


Figura 2 - Modelo analítico da governança em APL.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos entendimentos destacados nos Quadros 3 e 4, existem outros conceitos que auxiliam a compreensão da governança em APL, por fornecerem meios para analisar os elementos identificados (vide etapa 4) nas dimensões da governança em APL, conforme quadro a seguir.

<b>Conceito</b>	<b>Representação</b>	<b>Autores</b>
Tipo de Ator	Empresas, instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras, organizações de apoio, organizações de negócio e poder público.	Tavares (2011)
Tipo de Atividade Desempenhada	A atividade desempenhada está relacionada ao grupo a que o ator pertence.	Adaptado de Cario e Nicolau (2012)
Abrangência da ação conjunta	Indica os atores do APL beneficiados com a realização na realização de ações conjuntas.	Adaptado de Campos <i>et al.</i> (2009)
Diversidade da ação conjunta	Tipos distintos de ação conjunta identificados no APL.	Adaptado de Santos e Candido (2013)
Frequência da ação conjunta	Relaciona-se ao prazo e período de realização das ações conjuntas.	Adaptado de Zambrana e Teixeira (2013)
Objetivo da ação conjunta	Os atores do APL devem realizar ações que visem o desenvolvimento das empresas e o fortalecimento do APL.	Adaptado de Azevedo Filho e Ribeiro (2011)
Recurso Compartilhado	Na realização de ação conjunta, os atores do APL compartilham recursos materiais, financeiros, informacionais, humanos, entre outros.	Adaptado de Alves <i>et al.</i> (2012)
Benefícios da ação conjunta	A realização de ações conjuntas permite obter benefícios relacionados a maior competitividade e desenvolvimento.	Adaptado de Silva <i>et al.</i> (2012)
Formalidade	Adoção de procedimentos e operações relativos a padronização, planejamento, implementação e controle das atividades desempenhadas pelos atores no APL.	Adaptado de Azevedo Filho e Ribeiro (2011)
Padronização	Adoção de procedimentos preestabelecidos para a realização das atividades.	Adaptado de Azevedo Filho e Ribeiro (2011)
Planejamento, Implementação e Controle	Os atores no APL devem definir objetivos e meios de alcançá-los e formas de implementar as atividades e controlar resultados.	Adaptado de Azevedo Filho e Ribeiro (2011)
Estrutura de Gestão	Indica a maneira como a coordenação é realizada no APL, sendo identificada pelo tipo de ator responsável pela organização e condução das ações.	Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)
Autogestão	Estrutura de gestão em que há poucos atores, os objetivos são pouco complexos e a interação entre os atores é densa.	Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)
Coordenação a partir de uma empresa âncora	Estrutura de gestão caracterizada por número maior de atores presentes no APL e pela complexidade dos objetivos e da interação entre atores.	Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)
Coordenação a partir de uma entidade	Estrutura de gestão em que os objetivos e a interação entre atores são ainda mais complexos.	Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)
Integração	Consiste no estreitamento de relações e na existência de relações entre os atores do APL.	Adaptado de Campos <i>et al.</i> (2009)

Continua...

### Continuação do Quadro 5

Presença	A presença diz respeito aos atores que existem no APL.	Adaptado de Zambrana e Teixeira (2013)
Proximidade	Estreitamento de relações entre empresas e entidades e na existência de laços.	Adaptado de Campos <i>et al.</i> (2009)
Influência	A influência consiste numa liderança exercida por um ator sobre os demais.	Adaptado de Santos e Candido(2013)
Participação	Inclusão dos atores no processo decisório, nas deliberações sobre ações a serem implementadas no APL.	Adaptado de Villela e Pinto (2009)
Processo Decisório Participativo	O processo decisório é caracterizado pelo engajamento de todos os atores presentes no APL que deliberam conjuntamente.	Adaptado de Villela e Pinto (2009)
Processo Decisório Centralizado	Participação de reduzido número de atores nas deliberações.	Adaptado de Villela e Pinto (2009)

Quadro 5 – Síntese dos aspectos conceituais complementares utilizados na construção do modelo analítico.

Fonte: Elaborado pela autora com base em De Oliveira e Leite (2010).

Os conceitos apresentados no Quadro 5 estão relacionados aos elementos destacados no modelo analítico (Figura 2), pois são utilizados como critério de análise e permitem identificar implicações quanto à maneira como ocorrem no APL.

A partir do modelo analítico, foram criados meios de perceber a governança em um APL. Essa percepção será possível por meio da observação dos elementos destacados no modelo, comparados aos entendimentos teóricos identificados. Esse modelo permite capturar a realidade do APL, tal como ele se manifesta, e expô-la de forma sistematizada. É importante destacar que o contexto identificado em um APL dificilmente será reproduzido em outro, justificando assim a elaboração de um modelo que apresenta elementos para visualizar sua governança.

## **5. APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para abranger a estrutura e a dinâmica da governança no APL Vestuário de Muriaé-MG a partir do contexto institucional que a envolve e das interações interorganizacionais que nela ocorrem, foram extraídas informações sobre elementos das dimensões estrutural e processual, a partir dos dados da pesquisa, que permitiram caracterizar a governança no referido APL. No modelo analítico proposto (seção 4), foram apresentados critérios que permitem compreender como cada elemento da governança se manifesta no contexto de um APL.

Para compreender a governança no APL de Vestuário de Muriaé-MG, na análise e interpretação, os dados da pesquisa serão apresentados por meio da caracterização do referido APL, das ações conjuntas realizadas pelos atores e das formas de coordenação dessas ações, atendendo aos objetivos específicos deste estudo.

### **5.1. Caracterização do APL de Vestuário de Muriaé-MG**

A cidade de Muriaé, localizada na Zona da Mata mineira, possui área territorial de 841.693 km<sup>2</sup> e sua população é estimada em 105.861 habitantes. As principais atividades econômicas desenvolvidas no município são produção agropecuária, turismo e indústria de confecções; merecem destaque as atividades relacionadas à confecção de artigos para vestuário, pela expressiva participação no PIB municipal (FIEMG/IEL Minas/SINDIVEST, 2010).

A cidade de Muriaé faz parte do Polo da Moda de Muriaé, uma das maiores referências do mercado têxtil brasileiro, composto por outras cinco cidades: Eugenópolis, Laranjal, Miraf, Patrocínio do Muriaé e Recreio. Muriaé ocupa lugar de destaque no polo por sua participação significativa quanto ao número e porte dos estabelecimentos e número de empregados do setor de vestuário (FIEMG/IEL Minas/SINDIVEST, 2010).

Segundo dados do CAGED (2013), o número de estabelecimentos em Muriaé, no período de 2009 a 2013, cresceu em média 2,35% ao ano. Em 2009 havia 322 estabelecimentos que desempenhavam atividades relacionadas à confecção de artigos para vestuário, e em 2013 esse número chegou a 359

estabelecimentos. Também é destacado o número de empregos gerados no setor de confecção de artigos para vestuário, pois nos últimos cinco anos as empresas empregaram, em média, 3.900 funcionários.

Quanto às atividades, a confecção de peças para vestuário, exceto roupas íntimas, destaca-se quanto ao número de empresas: 216. As atividades de confecção de roupas íntimas e fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico são desenvolvidas por 77 e 32 empresas, respectivamente (Figura 3).

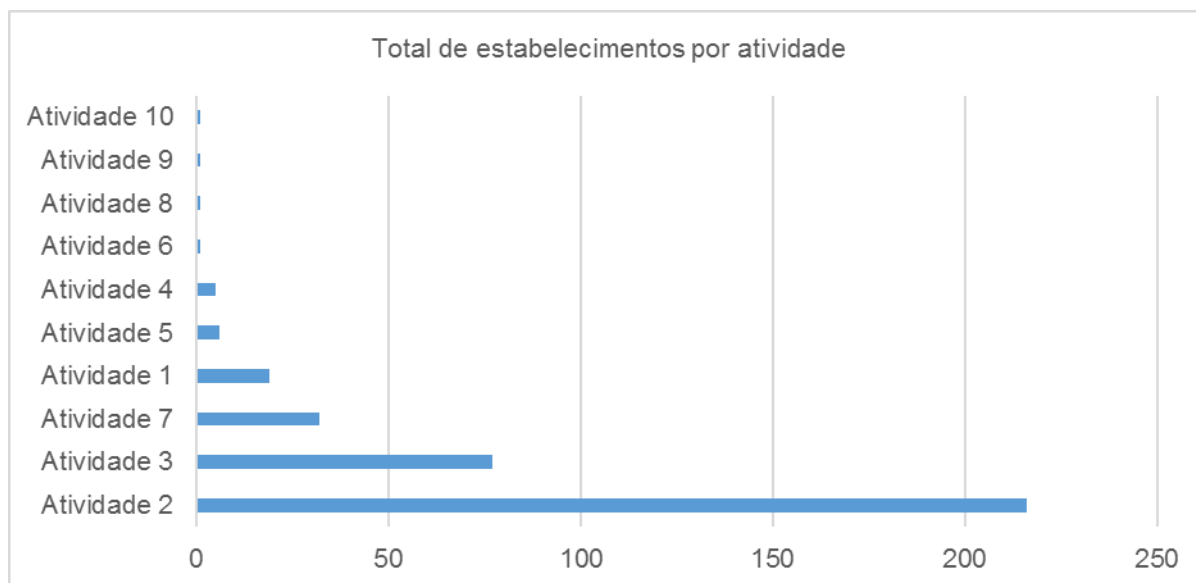


Figura 3 - Total de estabelecimentos por atividade.  
Fonte: FIEMG/IEL Minas/SINDIVEST, 2010; CAGED, 2013.

As empresas no APL de Vestuário de Muriaé-MG desempenham atividades relacionadas a acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis (Atividade 1), confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas (Atividade 2), confecção de roupas íntimas (Atividade 3), confecção de roupas profissionais (Atividade 4), fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção (Atividade 5), fabricação de artefatos de tapeçaria (Atividade 6), fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico (Atividade 7), fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias (Atividade 8), fabricação de outros produtos têxteis não especificados anteriormente (Atividade 9) e tecelagem de fios de algodão (Atividade 10).

Por meio das atividades desempenhadas pelas empresas do APL de Vestuário, são fabricados produtos fitness, jeans, lingerie dia, lingerie noite, moda bebê, moda infantil, moda infanto-juvenil, moda praia, moda rigor, modinha e *sportwear*. O APL de Vestuário é destacado pelo expressivo número de

estabelecimentos, pela geração de emprego e renda e pela diversidade das atividades desenvolvidas.

### 5.1.1. Representatividade do APL de Vestuário

No APL de Vestuário, conforme amostra analisada neste estudo, os atores são divididos entre empresas e entidades. As empresas desenvolvem a atividade principal do setor de confecção e atividades secundárias. As entidades estão comprometidas com o desenvolvimento das empresas. Esses atores são organizados em grupos distintos, de acordo com a atividade desempenhada no referido APL (Quadro 6).

<b>Ator</b>	<b>Tipo de Ator</b>	<b>Atividade Desempenhada</b>
Chinelos Puff	Empresa	Confecção de produtos da linha noite.
Confecções Veggi	Empresa	Confecção de produtos da linha noite.
Cuecas Leocy	Empresa	Confecção de produtos da linha dia.
Difrangy	Empresa	Confecção de produtos da linha noite.
DMarco Camisaria	Empresa	Confecção de produtos da camisaria.
Fruto Proibido	Empresa	Confecção de produtos da linha dia.
Nêmesis	Empresa	Confecção de produtos da linha noite.
Paulienne	Empresa	Confecção de produtos da linha noite.
CG Comercial	Fornecedor	Fornecer matéria-prima para as empresas de confecção.
Correios	Distribuidor	Oferece uma gama de serviços diferenciados para o transporte dos produtos das empresas.
IFE	Instituição de Ensino e Pesquisa	Oferece curso superior em Administração e Moda para atender a vocação do APL de Vestuário.
Agra Soluções	Instituição Financeira	Oferece linhas de crédito para empresas do APL de Vestuário.
CEF	Instituição Financeira	Oferece linhas de crédito para empresas do APL de Vestuário.
SEBRAE-MG	Organização de Apoio	Apoia a gestão do negócio e de forma específica fortalecer o processo produtivo.
SENAI	Organização de Apoio	Oferece mão de obra qualificada para a indústria, de forma específica para a atividade de confecção, atendendo assim a demanda da cidade.
CDL Muriaé	Organização de Negócio	Fornecer apoio às empresas de confecção na realização de transações comerciais, cursos de capacitação e outras atividades representativas.
CONDESC	Organização de Negócio	Traz conhecimento e tecnologia para promover o desenvolvimento de Muriaé.
SINDIVEST-MG/MURIAÉ	Organização de Negócio	Promove ações para beneficiar as indústrias de confecção por meio de negociação com sindicatos, alavancagem tecnológica, cursos, palestras, firmar parcerias.
SMDE	Poder Público	Articula ações para fomentar o desenvolvimento do APL de Vestuário.

Quadro 6 - Representatividade dos atores no APL de Vestuário de Muriaé-MG.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Chinelos Puff é fabricado um produto diferenciado: os chinelos Puff. Na empresa também são fabricados outros produtos da linha noite, como pijamas masculino, feminino e infantil, porém o produto principal da empresa são os chinelos. A Chinelos Puff é empresa de pequeno porte que surgiu de uma oportunidade percebida pelo proprietário, que era revendedor de pijamas e tinha o desejo de ser dono do próprio negócio. Após observar o mercado, o proprietário decidiu criar uma empresa de chinelos Puff. A escolha do produto surgiu da vontade de ofertar aos clientes um produto diferenciado, pois várias empresas já vendiam pijamas.

A Confecções Veggi é uma empresa familiar, de médio porte, criada há cerca de 35 anos. A empresa, onde são fabricados pijamas, tem expressiva participação no APL de Vestuário, sendo reconhecida como umas das melhores do polo de vestuário e líder do segmento no Brasil.

Na Cuecas Lecoy, empresa de médio porte, são produzidas roupas íntimas, principalmente cuecas, que são seu carro-chefe. A empresa está situada na cidade de Muriaé, devido à facilidade de acesso e pela vocação da cidade para o setor de confecção. O proprietário da empresa decidiu se instalar na cidade após deixar a gerência de uma fábrica em SP.

A Cuecas Lecoy já foi a maior produtora de cuecas do Brasil, e é destacada regionalmente pela velocidade na produção e pela formação de mão de obra. Quando as atividades de produção da Cuecas Lecoy foram iniciadas na cidade, as máquinas de outras empresas operavam com baixa rotação. O proprietário adquiriu máquinas novas e mais avançadas e mudou a cultura da cidade quanto à velocidade na produção. Outro fator que conferiu destaque à empresa foi a contratação de funcionários sem experiência para serem treinados nela. O funcionário iniciava em um setor de fácil trabalho e, à medida que adquiria conhecimento, era transferido de setor, até aprender a atividade de todas as etapas do processo produtivo da empresa.

A Difrangy está no mercado há mais de 30 anos. A empresa surgiu em razão da habilidade de sua proprietária em fabricar lingerie. Inicialmente a produção era pequena, mas foi crescendo com o passar do tempo, e hoje a empresa é destaque no APL de Vestuário, pela qualidade. Os produtos confeccionados pela empresa são lingerie noite (pijamas e camisolas) para adultos e crianças. A Difrany é uma

empresa de pequeno porte, mas seus produtos são comercializados em todo o Brasil, devido à qualidade.

A DMarco Camisaria é uma empresa de pequeno porte, onde são confeccionados produtos diferenciados, voltados para um público específico. As camisas fabricadas na empresa são artigos de boutique comercializados em sua maioria nas regiões Norte e Nordeste.

A Fruto Proibido surgiu do desejo das atuais sócias de empreender, ter o próprio negócio. As proprietárias tinham conhecimento da vocação da cidade e da grande demanda por lingerie. Entretanto, queriam oferecer um produto diferenciado, e então decidiram trabalhar com lingerie dia. O produto teve grande aceitação: hoje existem três lojas na cidade de Muriaé. A Fruto Proibido é uma empresa de pequeno porte, onde são fabricadas lingerie dia para um público eclético, com faixa etária que varia de 7 a 80 anos. A maior produção da empresa é destinada para a faixa etária de 40 a 45 anos. Como forma de manter-se sempre na vanguarda, as proprietárias investem em pesquisa e buscam sempre criar peças autênticas, que se diferenciem das encontradas no mercado.

A Nêmesis é uma microempresa onde são confeccionadas roupas de dormir, criada para manter a tradição familiar de trabalhar com confecção. A empresa tem como diferencial a produção de artigos que agregam valor à linha noite. Seus produtos seguem as tendências do mercado, sem deixar de atender à necessidade de seu público-alvo. A empresa existe desde 1997, e desde então está sempre inserida nas questões que envolvem o APL de Vestuário.

A Paulienne, empresa de confecção de roupas de dormir (camisolas e pijamas), foi fundada em 1986. A empresa de médio porte conquistou um lugar de destaque entre as principais do APL de Vestuário, por sua expressiva presença no setor de confecção; seus produtos são comercializados em todo o território nacional. A empresa também contribui para o desenvolvimento do APL de Vestuário e da região, pela geração de emprego e renda.

Entre as empresas que atuam como fornecedor e distribuidor no APL de Vestuário são destacados respectivamente: CG Comercial e Correios.

A CG Comercial fornece malhas e aviamentos para as empresas do APL de Vestuário. Surgiu como uma oportunidade de negócio, identificada pelo proprietário, que vendia roupas fabricadas por sua esposa em São Paulo. O empresário, ao

perceber o crescimento do setor de confecção na cidade de Muriaé, decidiu fornecer matéria-prima para as empresas da cidade. Atualmente, a CG comercial, classificada como empresa de pequeno porte, é um dos grandes fornecedores de malha do APL de Vestuário.

O Correios é um distribuidor e oferece serviços que apoia as empresas do APL de Vestuário, ofertando serviços que dinamizam sua atuação. Ele tem como missão conectar pessoas e empresas, levando soluções de logística. Em Muriaé existem três agências: duas de atendimento e uma operacional. O Correios fornece serviços de transporte para as empresas. Como estratégia para atrair essas empresas, foram criados produtos específicos, que atendem a suas demandas. São serviços oferecidos pelo Correios: frete, contrato de fidelidade, serviço de rastreamento e postagem agrupada.

O serviço de frete é adaptado de acordo com necessidade da empresa, levando em consideração a quantidade de produto a ser fretado. O contrato de fidelidade proporciona uma série de benefícios às empresas. Esse contrato exige uma postagem mínima, e os benefícios para as empresas aumentam conforme a utilização. O serviço de rastreamento permite que o cliente acompanhe seu produto desde a expedição até chegar ao destinatário. Esse serviço confere segurança e confiabilidade ao cliente. Na postagem agrupada de grandes volumes, o cliente pode enviar em uma ou várias embalagens todo o produto que deseja remeter, independentemente da quantidade a ser postada, sem aumento do valor.

As entidades no APL de Vestuário são identificadas em grupos distintos: instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras, organizações de apoio, organizações de negócio e poder público.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFE) é uma instituição de ensino e pesquisa que foi instalada em Muriaé para atender às demandas das empresas relacionadas à capacitação de mão de obra. No IFE são oferecidos cursos de Administração e Tecnólogo em Moda, direcionados para as empresas.

A Agra Soluções é uma instituição financeira onde são oferecidos financiamentos de veículos e consórcios. Na instituição, atividades voltadas para o APL de Vestuário começaram a ser desenvolvidas por meio de uma parceria firmada com o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) após um período de chuvas intensas, que causou danos às empresas da cidade. O BNDES ofereceu

recurso financeiro para auxiliar a reestruturação das empresas em 150 cidades, sendo que a cidade de Muriaé absorveu 20% desse recurso. Essa parceria permitiu que as empresas tivessem condições de retomar suas atividades. A Agra Soluções, por meio do BNDES, ofereceu às empresas financiamento a juros significativos, visando sua reestruturação, aprimoramento e desenvolvimento.

A Agra Soluções está comprometida com o desenvolvimento das empresas do APL de Vestuário por meio da parceria com o BNDES, que oferece linhas de crédito para atender às demandas dessas empresas. O objetivo dessa parceria é apoiar o desenvolvimento das empresas no que tange à utilização dos recursos financeiros. Além de ser oferecido crédito com agilidade e facilidade, na Agra Soluções o empresário é capacitado para utilizar o recurso obtido de forma correta.

Na Caixa Econômica Federal (CEF), instituição financeira vinculada ao MDIC, são atendidos os anseios e expectativas das empresas do setor de confecção, por meio da oferta de linhas de crédito específicas. Além da oferta dos recursos financeiros, na CEF os empresários são capacitados quanto à utilização correta do recurso obtido. Dessa forma, os empresários são conscientizados de que o recurso deve ser usado para o desenvolvimento da empresa e ter como consequência a geração de emprego e renda. Em Muriaé, a CEF detém participação expressiva das empresas do APL de Vestuário. Cerca de 70% dessas empresas se beneficiam de algum serviço oferecido pelo banco. A CEF tem quatro agências na cidade para atender às demandas das empresas, o que confirma sua presença expressiva no município e região.

Os produtos da CEF específicos para as empresas do APL de Vestuário são: linhas de crédito para capital de giro e para aquisição de equipamentos importados, diferenciadas pelos juros cobrados e prazos concedidos. Entre esses serviços, são destacadas as linhas de crédito específicas para as empresas do setor de confecção, que financiam a atividade a juros e prazos adequados às necessidades dessas empresas. Para serem beneficiados por esses serviços, além de fazer parte do APL de Vestuário, as empresas devem ser submetidas a outros critérios, que são apresentados pela CEF no momento da contratação do serviço.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG) é uma organização de apoio que objetiva fomentar o crescimento e desenvolvimento das empresas. Para as empresas do APL de Vestuário, o

SEBRAE-MG tem serviços direcionados para fortalecer a atuação delas no setor de confecção em Muriaé. O SEBRAE-MG, como organização de apoio, auxilia as empresas na gestão do negócio. Seu objetivo é contribuir para o crescimento da empresa, pela identificação de alternativas que possibilitem esse crescimento e a minimização de situações que inibem seu desenvolvimento. Com o apoio do SEBRAE-MG, as empresas têm mais condições de evoluir e obter melhores resultados.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é uma organização de apoio que tem o papel de capacitar mão de obra para as empresas do setor de confecção. O SENAI desenvolve suas atividades em Muriaé desde 2003. Nessa época, tinha uma atuação menos expressiva devido às condições de funcionamento, como a distância, o número reduzido de funcionários e a quantidade de vagas ofertadas. Em 2009, o SENAI tornou-se uma unidade independente, aumentou o número de funcionários, facilitou o acesso e aumentou a quantidade de cursos ofertados.

O SENAI atua diretamente na capacitação de mão de obra específica para o setor de confecção. Em Muriaé, cerca de 40% da estrutura do SENAI atende às demandas desse setor, devido à sua expressiva participação na economia do município e região.

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Muriaé (CDL Muriaé) é uma organização de negócio que, apesar de focar sua atuação no setor de serviços, também oferece serviços que podem ser utilizados pelas empresas do APL de Vestuário. Entre esses serviços, destacam-se o banco de dados do SPC Brasil e os treinamentos.

Por meio do banco de dados, são oferecidas informações que proporcionam segurança na realização de transações comerciais. A CDL Muriaé tem um profissional que capacita os empresários e seus funcionários para utilizar corretamente esse serviço. Esse profissional vai até às empresas para orientar sobre a utilização e proporcionar maior comodidade. Os treinamentos têm o objetivo de capacitar mão de obra para atuar nas empresas nas áreas de vendas, comercial, marketing pessoal e gestão de pessoas.

O Centro de Desenvolvimento Social, Econômico e Cultural (CONDESC) é uma organização de negócio que visa propiciar o desenvolvimento das empresas da cidade por meio da oferta de novas tecnologias e capacitação do empresariado.

Também interage com as confecções para que façam reuniões e palestras e deem estrutura para mostrar a eles o que vem acontecendo no mercado.

O Sindicato das Indústrias no Vestuário no Estado de Minas Gerais (SINDIVEST-MG) é o sindicato das empresas do APL de Vestuário. Há cerca de dez anos um grupo de empresários se mobilizou para criar um sindicato com o intuito de fortalecer o setor de confecção. O fato de o SINDIVEST-MG ser submetido a Belo Horizonte não conferia a autonomia de que os empresários necessitavam. Dessa forma, decidiram que a instalação de uma delegacia do SINDIVEST-MG em Muriaé permitiria que todas as suas demandas fossem atendidas pelo sindicato. Essa delegacia implica um contato direto com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que resultou na obtenção de diversos benefícios para o setor.

O SINDIVEST-MG/MURIAÉ (Delegacia Regional de Muriaé do Sindicato das Indústrias no Vestuário no Estado de Minas Gerais) é uma organização de negócio que tem como principal função representar as empresas do APL de Vestuário. Essa representação ocorre por meio da realização de parcerias para capacitação, alavancagem tecnológica, negociação com sindicato patronal, entre outras ações que visam beneficiar as empresas do APL de Vestuário.

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (SMDE) é um representante do poder público. Seu papel é fomentar o desenvolvimento por meio da articulação de diversos atores. O representante da SMDE reúne atores em torno dos objetivos do APL de Vestuário e direciona a atuação de cada um visando ao seu desenvolvimento. Dessa forma, a SMDE tem importante papel na catalisação e articulação de ações que objetivem o crescimento e fortalecimento das empresas do setor de confecção.

A partir dessas informações sobre os atores identificados no APL de Vestuário de Muriaé, é possível caracterizar sua representatividade, com base na atuação dos atores.

Entre os atores entrevistados, foram identificadas empresas de micro, pequeno e médio porte. Foram destacadas as empresas de pequeno porte, confirmando o entendimento de Baptista e Alvarez (2007), segundo os quais o APL de Vestuário é caracterizado pela predominância de empresas de pequeno e de médio porte.

No APL de Vestuário foram identificadas empresas e entidades em número expressivo, considerando a atividade desempenhada por cada ator em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário, conforme destacado por Cario e Nicolau (2012). Foram percebidas atividades distintas e identificado pelo menos um ator pertencente aos grupos de atores que compõem o APL de Vestuário, conforme destacado no Quadro 6, que apresenta informações sobre a representatividade dos atores no APL de Vestuário.

Quanto à atuação, a maioria das entidades do APL de Vestuário desempenham suas atividades de forma satisfatória, ou seja, são comprometidas com o desenvolvimento das empresas. Entre as entidades, foi identificada a atuação incipiente da instituição de ensino e pesquisa, devido à sua recenticidade na cidade e à falta de proximidade com outras entidades e empresas.

A percepção quanto à existência de outros atores e ao conhecimento das atividades desempenhadas é destacada no Quadro 7.

<b>Síntese das falas dos entrevistados</b>	<b>Falas dos entrevistados</b>
O entrevistado reconhece a existência de empresas.	<i>Nós temos aqui grandes empresas... nós temos grandes empresas aqui que, hoje, produzem e atendem. (ENTREVISTADO 9)</i>  <i>Olha, aqui tem duas empresas bem tradicionais em lingerie, vamos dizer assim em roupa de dormir... são duas empresas de referência em nossa cidade, pelo porte e por tradição. (ENTREVISTADO 14)</i>
O entrevistado reconhece a existência de entidades.	<i>Que eu percebo aqui é o SENAI, o CONDESC... que já fez um trabalho muito grande nessa área. É... o IFE, o Instituto Federal que tem um curso de moda... o SINDIVEST-MG/MURIAÉ, que é uma delegacia do Sindicato do Vestuário. Basicamente seriam esses... essas entidades... (ENTREVISTADO 16)</i>
O entrevistado reconhece a existência de outros atores, mas não tem conhecimento de suas atividades.	<i>Fica difícil porque ... a gente fica mais na particularidade nossa. E tem outras empresas que também contribuem muito da mesma forma que nós temos contribuído, mas cada um em sua particularidade... Mas eu não sei assim, abranger as outras empresas não. (ENTREVISTADO 15)</i>  <i>Não, realmente não sei te responder essa questão. (ENTREVISTADO 20)</i>
O entrevistado reconhece a existência de outros atores e tem conhecimento das atividades desempenhadas por eles.	<i>A Secretaria de Desenvolvimento, ..., o SINDIVEST-MG/MURIAÉ, SENAI, SEBRAE- MG, todos a gente busca parceria com as entidades. (ENTREVISTADO 6)</i>  <i>A verdade é a seguinte: o CONDESC é o braço operativo da Secretaria do Desenvolvimento... O SENAI é a formação de mão de obra... O SEBRAE-MG é o precursor do desenvolvimento... na pequena empresa... E o sindicato que tá aí, que participa conosco... (ENTREVISTADO 17)</i>

Quadro 7 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à representatividade

Fonte: Elaborado pela autora.

A percepção do entrevistado quanto à atividade desempenhada pelos demais proporciona informações sobre a representatividade do APL de Vestuário. Foram percebidas situações distintas: atores envolvidos nas questões do APL de Vestuário que têm conhecimento da atuação dos demais; atores que, mesmo não sendo envolvidos nas questões do APL de Vestuário, têm conhecimento da atuação dos demais; e atores (empresas e entidades) que têm mais conhecimento das atividades dos atores do mesmo grupo.

Por meio dessa percepção, é possível compreender a representatividade, pois é necessário que no APL de Vestuário haja um grupo de atores que desempenhe atividades distintas, porém complementares, para que essas atividades tenham como resultado o desenvolvimento do APL segundo o entendimento de Baptista e Alvarez (2007) e Azevedo Filho e Ribeiro (2011). O APL de Vestuário tem representatividade expressiva pela identificação de empresas e entidades com funções relacionadas a articulação, capacitação, apoio financeiro, apoio gerencial, organização, entre outras.

## **5.2. Cooperação no APL de Vestuário**

A fim de compreender a cooperação no APL de Vestuário, foram identificadas, analisadas e interpretadas informações sobre ações conjuntas realizadas pelos atores. O tipo de ação conjunta, seu objetivo e o compartilhamento de recursos foram utilizados para caracterizá-la. Também foram observadas informações sobre a diversidade, frequência e abrangência das ações conjuntas. A cooperação no APL de Vestuário pode ocorrer de três formas: entre empresas, entre entidades e entre empresas e entidades.

### **5.2.1. Cooperação entre empresas**

Como exemplo de ação conjunta realizada pelas empresas do APL de Vestuário, tem-se o compartilhamento de maquinário pelas empresas Chinelos Puff e Fruto Proibido com outras.

Na Chinelos Puff é realizada ação conjunta com outras empresas do APL de Vestuário no que se refere à produção. O maquinário da Chinelos Puff é

compartilhado para executar parte do processo produtivo de outras empresas, pois os equipamentos são caros e algumas empresas, principalmente as que estão iniciando, não têm condições de comprá-los. A confecção de peças de qualidade e o crescimento do APL de Vestuário são resultados dessa ação, que ocorre de forma contínua, sempre seguindo o calendário de produção das empresas.

Da mesma forma, na Fruto Proibido é realizada ação conjunta para apoiar a produção de outras empresas. O maquinário da Fruto Proibido é emprestado para realizar algumas etapas do processo produtivo de outras empresas. Como benefício dessa ação, destacam-se a melhoria na qualidade dos produtos e o desenvolvimento do comércio no APL de Vestuário.

### **5.2.2. Cooperação entre entidades**

Entre as entidades do APL de Vestuário, são adotadas diversas formas de ação conjunta, como: capacitação de mão de obra, consultoria tecnológica, divulgação do APL de Vestuário, empréstimo de sala, e realização de eventos e reuniões.

A capacitação de mão de obra é uma ação conjunta promovida pela CDL Muriaé e SEBRAE-MG, com o objetivo de oferecer treinamentos para os profissionais das empresas. Para realizar essa ação, que ocorre quando são ofertados treinamentos que atendem às empresas do APL de Vestuário, são compartilhados recursos financeiros, informacionais e materiais. O SEBRAE-MG repassa os cursos para a CDL Muriaé a um valor diferenciado, e esta executa as atividades relativas à divulgação e venda do curso.

No CONDESC, SEBRAE-MG, SMDE e SENAI, é realizada a capacitação de mão de obra para promover o desenvolvimento das empresas. Na capacitação de mão de obra, que ocorre conforme as demandas das empresas, são utilizados recursos financeiros originados de projetos e programas do município para beneficiar as empresas do APL de Vestuário.

A Universidade Aberta e Integrada de Minas Gerais (UAITEC) é um programa do governo federal que em Minas Gerais é gerido pela Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia em Ensino Superior. Em Muriaé, esse programa é executado por meio de um contrato tripartite entre Estado, município e CONDESC. A UAITEC

tem o *know-how*, e o CONDESC, a estrutura necessária para realizar os treinamentos, por meio da oferta de recursos financeiros e de pessoal, para que o laboratório vocacional possa funcionar.

O objetivo dessa ação conjunta é capacitar mão de obra para o setor de confecção, por meio da oferta de cursos de costura industrial. No laboratório vocacional da UAITEC, os alunos, futuros profissionais da indústria de confecção, são treinados para conhecer as atividades relacionadas ao processo de costura industrial. É destacado como benefício o desenvolvimento das pessoas, por meio da possibilidade de concorrer no mercado de trabalho, e o aumento da autoestima.

A consultoria tecnológica é uma ação conjunta realizada pelo SEBRAE-MG e SENAI com o objetivo de identificar possíveis falhas no processo produtivo das empresas. Por meio dessa ação, são identificados gargalos na produção para reduzir os custos e aumentar a produtividade. As empresas que precisam receber a consultoria são identificadas pelo SEBRAE-MG, que subsidia em torno de 80% do valor; o serviço dos técnicos capacitados para realizar esse trabalho é oferecido pelo SENAI.

Por meio das consultorias, são identificados gargalos no processo produtivo. Os empresários são orientados a reduzir desperdícios e aumentar a produtividade por meio da melhoria do layout de fábrica, da capacitação da mão de obra no processo produtivo e do aproveitamento da matéria-prima. Essa ação ocorre de forma pontual, de acordo com a identificação da demanda das empresas, e tem como benefício um processo produtivo eficaz.

Na realização de eventos promovidos por CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ, a CDL Muriaé realiza a divulgação, visto que possui um banco de dados com informações sobre as empresas, o que facilita o contato com elas. O objetivo dessa ação é informar e convidar os empresários para participar de eventos promovidos no APL de Vestuário. É possível destacar como benefício a ampliação da visão dos empresários quanto à gestão de suas empresas. Para realização desses eventos, são compartilhados recursos informacionais originados do banco de dados da CDL Muriaé.

As reuniões são feitas periodicamente pelos Correios e SINDIVEST-MG/MURIAÉ, em formato de jantar de negócios, para reunir empresários com o objetivo de apresentar produtos e identificar as principais demandas das empresas

quanto aos serviços prestados pelos Correios. Para realização dessas reuniões, são compartilhados recursos materiais relativos à utilização do espaço.

A Agra Soluções também realiza reuniões para divulgar os produtos do BNDES, numa ação conjunta com CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ. Para realização dessas reuniões são compartilhados recursos materiais relativos à utilização do espaço. O objetivo dessas reuniões é informar os empresários sobre como adquirir e utilizar linhas de crédito do BNDES, por meio da conscientização sobre a utilização dos recursos financeiros para o desenvolvimento das empresas. Essas reuniões, apesar de não terem uma data fixa, ocorrem mensalmente, conforme a realização de eventos pelos atores citados. O conhecimento quanto ao uso dos recursos financeiros obtidos para o aprimoramento das empresas é um benefício dessa ação.

Além das ações conjuntas realizadas atualmente, são destacadas ações praticadas pelos representantes das entidades do APL de Vestuário que contribuíram para o desenvolvimento, a exemplo das compras conjuntas, coquetéis para a divulgação de produtos, criação do SINDIVEST-MG/MURIAÉ, participação em eventos, pesquisa, revista, viagens para participação em eventos, visita técnica e treinamento para exportação.

A organização das empresas para fazer compras conjuntas é exemplo de ação entre CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ. Essa ação, realizada há alguns anos, tinha como objetivo aumentar o volume de compra para obter descontos consideráveis para as empresas do APL de Vestuário.

Há cerca de cinco ou seis anos, eram realizados eventos contínuos, como os coquetéis para a divulgação dos produtos da CEF. Nesses coquetéis, organizados em ação conjunta com CONDESC e SINDIVEST-MG/MURIAÉ, a CEF oferecia o espaço físico de sua agência e recursos financeiros para a realização, sendo os demais recursos relativos à organização do evento divididos entre CONDESC e SINDIVEST-MG/MURIAÉ.

A criação do SINDIVEST-MG/MURIAÉ em 2005 é exemplo de ação conjunta praticada por entidades atuantes no APL de Vestuário. Os representantes das entidades se organizaram e solicitaram a instalação de uma delegacia regional do SINDIVEST em Muriaé-MG, a exemplo da existente em Belo Horizonte, para criar um canal de comunicação direta com a FIEMG.

A participação em evento foi resultado de uma ação conjunta entre SEBRAE-MG e CDL Muriaé, que subsidiaram uma viagem do representante do SEBRAE-MG e de alguns empresários a um evento da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Minas Gerais, na cidade de Natal-RN.

Nessa ação foram compartilhados recursos financeiros usados para subsidiar a participação no evento. Nesse evento, os participantes conheceram as necessidades do setor, além de participarem de treinamento em diversas áreas. As ações realizadas por outros parceiros beneficiaram os empresários do APL de Vestuário, pelo fornecimento de informações quanto à utilização correta de recursos, conhecimentos de novos mercados e possibilidades de exportação e divulgação de produtos.

As pesquisas realizadas para obter informações sobre o APL de Vestuário quanto a número de empresas, principais demandas e potencialidades são resultado da ação conjunta entre CONDESC, SEBRAE-MG, SMDE, SENAI e SINVEST. A partir dos dados obtidos, foram reunidas informações que originaram os diagnósticos do APL de Vestuário nos anos de 2005 e 2009.

Foram identificadas demandas das empresas, entre as quais cita-se a necessidade de recursos financeiros para o desenvolvimento das empresas e de mão de obra qualificada para atuar nas confecções. A partir dessas demandas, foram realizadas parcerias para atendê-las. A primeira parceria foi firmada com a CEF, via MDIC, para oferecer linhas de crédito para as empresas. A segunda parceria foi a criação de uma escola para formação de mão de obra.

Por meio dessas pesquisas, foi confirmada a expressiva participação do setor de vestuário na cidade e região, quando se considera o número de empresas existentes e empregos gerados. As informações identificadas pela pesquisa também contribuíram para o aprimoramento das empresas, por meio da aplicação de recursos e treinamento de mão de obra, o que tornou o APL de Vestuário conhecido nacionalmente, atraindo compradores e vendedores.

A Revista da Moda foi uma ação conjunta entre CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ para atender a um demanda identificada pelos diagnósticos. Essa revista contém informações das empresas que se destacam no APL de Vestuário; seu objetivo foi divulgar essas empresas e chamar a atenção dos clientes e fornecedores para o APL de Vestuário.

O treinamento de exportação foi feito para capacitar os empresários no que se refere à exportação de seus produtos, numa ação conjunta entre CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ, com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX). Esse treinamento proporcionou informações sobre a possibilidade de comercialização e divulgação de produtos no mercado internacional.

As viagens para participação em eventos foram promovidas com objetivos distintos: missão empresarial e exposição. Na realização dessas ações foram compartilhados recursos materiais e financeiros originados do poder público municipal, do CONDESC e do SEBRAE-MG, para subsidiar a participação dos empresários do APL de Vestuário em feiras, eventos e missões. Especificamente, o transporte dos participantes (recurso financeiro) foi subsidiado pelo SEBRAE-MG, e os custos adicionais relacionados à participação no evento, com exceção da alimentação e hospedagem, pelas demais entidades envolvidas na ação. O crescimento e o desenvolvimento das empresas em quantidade e número de empregos, qualidade dos produtos, qualidade de vida no trabalho e faturamento são destacados como benefícios proporcionados pelas viagens para participação em eventos.

As missões foram realizadas por meio de ação conjunta entre CONDESC, SEBRAE-MG, SMDE e SINVEST. Essas missões objetivam levar o empresário para conhecer, em outros mercados, meios de produção e aquisição de matéria-prima, bem como formas de comercialização e divulgação de seus produtos. Elas também possibilitam obter informações sobre produção, compra e venda, a fim de melhorar a atuação dos empresários do setor. Exemplo de missão empresarial são as viagens, promovidas há uns 10 anos em parceria, para a Feira Internacional da Indústria Têxtil (FENIT) em São Paulo-SP e para um evento do SEBRAE-MG em Belo Horizonte.

A participação em feiras é um exemplo de ação conjunta promovida pelo CONDESC, SEBRAE-MG, SMDE e SINVEST com o objetivo de divulgar os produtos das empresas do APL de Vestuário, por meio de estandes institucionais com materiais de publicidade apresentados aos visitantes das feiras. Destaca-se como resultado dessa ação a maior visibilidade do APL de Vestuário no Brasil, que proporciona contato com compradores e vendedores. Como exemplos de

participação em feiras para exposição, têm-se as viagens para Nova Friburgo, cidade que é referência na produção. As empresas participaram por três anos seguidos da Feira de Nova Friburgo, expondo seus produtos em cinco estandes. Essa participação proporcionou divulgação dos produtos e conquista de novos clientes às empresas participantes.

A realização de uma visita técnica aos EUA objetivou conhecer o mercado norte-americano, obter informações sobre seu funcionamento e tendências e apresentar novas ideias para os empresários. Essa visita foi feita pelo Sr. Joancélio Peçanha, atual presidente de CONDESC, por meio da ação conjunta entre CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ. As ações supracitadas beneficiaram os empresários do APL de Vestuário, devido ao fornecimento de informações quanto a utilização correta de recursos, conhecimentos de novos mercados e possibilidades de exportação e divulgação de produtos.

### 5.2.3. Cooperação entre empresas e entidades

As empresas e entidades realizam uma ação conjunta direcionada ao uso de mão de obra. A Fruto Proibido realiza ação conjunta com o IFE e a Faculdade de Minas (FAMINAS), compartilhando recursos humanos e informacionais. O empresário recebe os estagiários da instituição de ensino para que eles possam colocar em prática os ensinamentos adquiridos. O objetivo dessa ação é capacitar os estudantes para atuarem nas empresas e, também, oferecer-lhes conhecimento quanto às práticas inerentes à sua atividade.

#### 5.2.3.1. Análise da Cooperação no APL de Vestuário

Realizar ações conjuntas implica a manifestação da cooperação entre atores. No Quadro 8 são apresentadas as falas dos entrevistados relativas à realização de ação conjunta no APL de Vestuário.

Síntese das falas dos entrevistados	Falas dos entrevistados
O entrevistado não realiza ação conjunta e não tem conhecimento de	<i>Essa parceria já foi mais premente, mais próxima, mais efetiva. De uns tempos pra cá nós não temos realizado nenhum evento... Então nós estamos sentindo um hiato dos últimos anos. (ENTREVISTADO 2)</i>

continua...

## Continuação do Quadro 8

<p>ação conjunta realizada por outrem.</p>	<p><i>Não. Não. Também não. (ENTREVISTADO 7)</i></p> <p><i>Mas eu, por exemplo, eu sou bastante afastado disso, devido ao momento econômico que a gente vem passando na empresa. (ENTREVISTADO 9)</i></p> <p><i>Não tem nada especificamente que eu possa dizer, ah esse projeto está voltado exatamente para esse segmento, esse setor,... fiquei um pouco afastado dessas informações ... (ENTREVISTADO 13)</i></p> <p><i>Quando nós fomos expositor nas feiras... nós nos juntamos muito mais ...mas depois que acabou. (ENTREVISTADO 14)</i></p> <p><i>Não. Não tenho conhecimento. (ENTREVISTADO 15)</i></p>
<p>O entrevistado não realiza ação conjunta, mas tem conhecimento de ação conjunta realizada por outrem.</p>	<p><i>Foi bom para as duas entidades e principalmente para os empresários da cidade. A gente realiza atividades sempre em conjunto e participando junto. (ENTREVISTADO 1)</i></p> <p><i>Eles reúnem para discutir, para ver qual é a melhor, fazer com que as empresas, enxergam o que está acontecendo na realidade. (ENTREVISTADO 4)</i></p> <p><i>Então, hoje se caminha, principalmente eu juntamente com minha equipe, caminhamos para essas parcerias. (ENTREVISTADO 5)</i></p>
<p>O entrevistado realiza ação conjunta.</p>	<p><i>Acabando que vire e mexe a gente se encontra... Sempre que há motivos, necessidades, a gente está montando essa parceria... (ENTREVISTADO 6)</i></p> <p><i>A princípio a própria parceria que fazemos com ... é sempre estar buscando nestes encontros quais as necessidades das confecções...(ENTREVISTADO 8)</i></p> <p><i>Então ela manda pra mim e eu fusiono ... pra ela, porque ela crescendo, eu cresço junto... (ENTREVISTADO 12)</i></p> <p><i>Então tem um programa nosso ... é um trabalho em parceria com uma entidade... no qual a gente procura diminuir o desperdício, aumentar a produtividade, melhorar o layout da fábrica, capacitar o pessoal do processo produtivo, aproveitando melhor a matéria-prima. (ENTREVISTADO 16)</i></p> <p><i>.... Mas tudo que é feito para o APL as entidades fazem parte, porque quando uma entra, normalmente chama a outra... quando a gente consegue se... se agrupar, a gente detém uma força maior, né?! Então através dessa força que a gente consegue os resultados. (ENTREVISTADO 19)</i></p>

Quadro 8 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à cooperação

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

As empresas do APL de Vestuário, em sua maioria, não realizam ação conjunta. “A cooperação entre as empresas, se existe, é mínima. No meu ponto de vista não existe a cooperação entre elas” (ENTREVISTADO 13). “Eu penso assim que, muito no nosso APL muito separado, muito solto... as coisas... sabe?”

(ENTREVISTADO 5). Quando a ação conjunta ocorre, restringe-se ao compartilhamento de maquinário: “... nós temos uma parceria que eu irei explicar. Nós temos uma máquina que fusiona... Então ela manda pra mim e eu fusiono a alça... pra ela” (ENTREVISTADO 12).

Esse comportamento é justificado pela falta de conhecimento quanto aos benefícios da prática de ações conjuntas. “A minha opinião é a mesma, eu acho que o empresário não entendeu a vantagem de se unir” (ENTREVISTADO 12). Foi percebido um comportamento individualista dos empresários: estão concentrados na gestão da empresa – conforme destacado pelo Entrevistado 9.

As entidades realizam diversas ações conjuntas, ou seja, estão sempre cooperando. “Eu acredito que há uma cooperação ativa entre os parceiros, as instituições (entidades). Funcionam bem...” (ENTREVISTADO 18). “Entidade-entidade eu acho que convivem bem” (ENTREVISTADO 5). “A cooperação é daquela forma que eu te falei... em cima daquelas pessoas que estão sempre dispostas a nos ajudar, a passar informações, a trocar ideias, isso tem o lado da cooperação” (ENTREVISTADO 4).

As ações conjuntas realizadas entre entidades são focadas na capacitação da mão de obra, no desempenho das empresas e na realização de atividades para aprimoramento dessas empresas, conforme destacado nos estudos de Campos *et al.* (2009), Villela e Pinto (2009), Sacomano Neto e Paulillo (2012) e Zambrana e Teixeira (2013). Apesar do número de ações realizadas, quanto à diversidade delas, foi percebida a concentração em três tipos de ação conjunta, conforme destacado.

Por acreditar que a realização de ações conjuntas objetiva benefícios para o APL de Vestuário, devem ser identificadas ações com objetivos diversos, segundo entendimento de Silva *et al.* (2012). Acredita-se que, devido ao objetivo pretendido, as ações não são praticadas com frequência, e sim conforme a existência de demanda. Essa situação dificulta a obtenção e percepção de benefícios pelos atores participantes, pois, conforme destacam Azevedo Filho e Ribeiro (2011), as ações devem ser contínuas e relacionadas a fim de proporcionar desenvolvimento e provocar certa conscientização quanto aos seus benefícios.

As ações conjuntas implementadas pelos representantes das entidades no APL de Vestuário visam beneficiar todas as empresas. São ações abrangentes que facilitam a sincronização dos atores nesse APL no que se refere a aprimoramento,

crescimento e desenvolvimento das empresas. A atuação dos representantes das entidades, por seu comprometimento com o desenvolvimento, também foi destacada nas ações conjuntas implementadas anteriormente.

A exemplo das empresas, a cooperação entre empresas e entidades é incipiente. *“Assim, empresa-entidade, é muito fraco porque a gente (empresa) não participa...”* (ENTREVISTADO 5). Foi identificada a prática de uma ação conjunta cujo objetivo é capacitar os estudantes para atuar nas empresas e também oferecer aos empresários conhecimento quanto às práticas inerentes à sua atividade. *“Nós temos até um contrato com a IFE, que, quando precisa, eles mandam estagiários e a FAMINAS também”* (ENTREVISTADO 12).

No APL de Vestuário, a cooperação ocorre pela atuação dos representantes das entidades, pois a cooperação entre empresas e empresas-entidades ocorre de forma pontual e específica para atender aos interesses dos atores envolvidos na ação. O comportamento individualista dos empresários, ocasionado pela necessidade de se concentrar na gestão de sua empresa, é destacado como fator importante para compreender essa ausência de cooperação entre empresas e empresas-entidades. Outros fatores que podem ser destacados são: falta de percepção quanto aos benefícios da cooperação, falta de condições propícias para a prática da cooperação e concorrência entre as empresas.

### **5.3. Coordenação no APL de Vestuário**

Para compreender a coordenação no APL de Vestuário, foram identificadas, analisadas e interpretadas informações sobre procedimentos relativos à organização e condução das ações conjuntas realizadas pelos atores. Foram observadas nas falas dos entrevistados informações sobre formalidade e estrutura de gestão, para constituir entendimentos sobre a organização, e integração e participação, a fim de compreender como as ações conjuntas são conduzidas.

A coordenação no APL de Vestuário pode ocorrer de três formas: por empresas, por entidades e por empresas e entidades. Para tornar objetiva a apresentação, discussão e análise dos dados relativos à coordenação, estes foram expostos por meio de suas formas de classificação, apresentadas no Quadro 5, que são: formalidade, estrutura de gestão, integração e participação.

### 5.3.1. Formalidade

A formalidade da coordenação no APL de Vestuário é percebida pela adoção de procedimentos preestabelecidos, planejamento das ações e controle dos resultados. No APL de Vestuário, as ações conjuntas são praticadas pelos atores de distintas maneiras (Quadro 9).

Síntese das falas dos entrevistados	Falas dos entrevistados
O entrevistado não adota procedimentos preestabelecidos, não planeja as ações e não controla os resultados.	<i>... planejamento se for da nota de 1 a 10 é nota 3 para não deixar de dar nota. É muito fraco. Eu penso que a gente está muito desorganizado nessa área de planejar, de buscar soluções. (ENTREVISTADO 5)</i>
O entrevistado adota procedimentos preestabelecidos, planeja mas ações e controla os resultados, parcialmente.	<p><i>...nós sentamos, conversamos e traçamos os nossos objetivos... Ela já é traçada no começo. Quando começamos a trabalhar a ideia ou a ação, já fica decidido o que cada um irá fazer. (ENTREVISTADO 17)</i></p> <p><i>Tem reuniões para organizar os eventos. A reunião é para traçar um parâmetro, um desenvolvimento. Trabalhamos em conjunto e às vezes nem tem reunião porque tudo é decidido muito rápido. O resultado tem que ser polido, tem que ser avaliado erros, acertos. (ENTREVISTADO 6)</i></p> <p><i>Não tem nada planejado. (Ah... vamos visitar tantas empresas ou empresas, vamos fazer tantas empresas por mês. Não existe um planejamento quanto a isso. A gente está indo mais pela demanda. (ENTREVISTADO 16)</i></p> <p><i>Quando vamos fazer uma parceria, a gente reúne e discute bem os papéis de quem irá fazer o quê. (ENTREVISTADO 18)</i></p> <p><i>... É dessa forma...Tudo nasce através de uma reunião, uma ideia que alguém tem, então nós fazemos a reunião para decidir onde buscar recurso, onde terá esse recurso e esse recurso quem depois vai gerir cada parte desse projeto. Hoje as reuniões estão acontecendo de acordo com as demandas dos projetos. (ENTREVISTADO 19)</i></p>
O entrevistado adota procedimentos preestabelecidos, planeja as ações e controla os resultados.	<i>Antes do início de qualquer curso, nós sentamos... quando eu falo “nós”, é eu a nossa coordenadora de laboratório e a instrutora. E a gente traça o que que a gente quer atingir naquele curso, e essa avaliação acontece durante todo curso. (ENTREVISTADO 20)</i>

Quadro 9 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à formalidade

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Foi constatado que as reuniões são feitas quando surge a demanda por uma nova ação; os atores envolvidos discutem todos os aspectos relativos à implementação. As tarefas são organizadas conforme a especialidade de cada ator.

Quando a execução da ação é definida, cada ator envolvido tem conhecimento das atividades que deverá realizar para alcançar o resultado esperado. Os resultados obtidos com a implementação da ação são controlados por meio de prestação de contas (ENTREVISTADO 6; ENTREVISTADO 17; ENTREVISTADO 19).

Foi observado na consultoria tecnológica que a ação é definida por meio de um contrato, o qual contém informações sobre os procedimentos relativos à execução e também determina as tarefas do ator envolvido na ação (ENTREVISTADO 16). Na ação relativa à formação de mão de obra para atuar na costura industrial, os cursos a serem ofertados e o número de alunos que serão beneficiados são definidos por meio de um planejamento. Durante a realização do curso é feito um acompanhamento para identificar necessidades de adequações quanto ao conteúdo do curso, a fim de manter o interesse dos participantes (ENTREVISTADO 20).

Na realização de ações conjuntas no APL de Vestuário, os atores não adotam procedimentos previamente estabelecidos para execução de atividades inerentes à ação. Foi observado que eles, em sua maioria, não planejam. Quando identificam a demanda por uma ação, realizam reuniões para definir as tarefas de cada ator envolvido e como será executada a ação. Como justificativa para esse comportamento, é enfatizada a especificidade de ação conjunta.

A adoção desses procedimentos objetiva nortear os atores durante a realização da ação, definindo os meios para alcançar o resultado pretendido e conferir padronização. Dessa forma, quando não existem tais procedimentos, tanto a implementação como os resultados podem ficar comprometidos, conforme destacam Calheiros (2010) e Azevedo Filho e Ribeiro (2011).

### **5.3.2. Estrutura de Gestão**

A forma como os atores organizam e conduzem ações conjuntas em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário permite identificar a estrutura de gestão da coordenação. O número de empresas, os objetivos da ação conjunta e a interação entre os atores são critérios utilizados nessa identificação.

No APL de Vestuário existem cerca de 359 empresas, entre as quais podem ser identificados objetivos diversos. Os atores devem se organizar para realizar

ações convergentes que contribuam para o crescimento e desenvolvimento. Precisam interagir de tal forma que os objetivos definidos nas ações a serem implementadas atendam às necessidades comuns. É necessário que haja participação e envolvimento dos atores nas ações conjuntas para que ocorra essa interação.

No APL de Vestuário, os representantes das empresas, em sua maioria, não realizam ações conjuntas, não cooperam: *“Ela é muito pequena por uma série de circunstâncias, não porque não queira”* (ENTREVISTADO 5). *“Não consigo ver essa cooperação de forma desenvolvida não, talvez entre uma e outra, quando os empresários possuem um maior envolvimento, maior amizade ou até laços de parentesco, sim”* (ENTREVISTADO 18).

A atuação isolada dos empresários é justificada pela falta de percepção quanto aos benefícios da cooperação, desinteresse, descrédito, medo da concorrência: *“...eu acho que o empresário não entendeu a vantagem de se unir. A única falha que eu acho é essa”* (ENTREVISTADO 12). *“É cada um por si...”* (ENTREVISTADO 2). *“Eu acho que existe um certo receio do empresário de passar algumas informações... de dividir com o outro”* (ENTREVISTADO 11). *“Mas também tem aquelas empresas que, com medo de perder lucratividade, não estão participando, não estão interagindo”* (ENTREVISTADO 4). *“Empresa-empresa eu acho que convive muito mal, cada um querendo furar o olho do outro”* (ENTREVISTADO 5). *“No meu ponto de vista não existe a cooperação entre elas...exatamente pela questão da concorrência”* (ENTREVISTADO 13). *“...os empresários são bem arredios e tem dificuldade em trabalhar em conjunto... Eu acredito que o receio seja por medo de cópia de produto”* (ENTREVISTADO 18).

Foi identificada a cooperação entre algumas empresas por meio da ação conjunta de compartilhamento de maquinário. O objetivo dessa ação é apoiar o desenvolvimento de atividades relativas à produção: *“...a gente produz para outras empresas... maquinário é compartilhado... então a gente fornece o equipamento, ensina como utilizá-lo, dá um treinamento, a pessoa aprende...”* (ENTREVISTADO 5). *“Nós temos uma máquina que fusiona alça de sutiã. Então ela manda pra mim e eu fusiono a alça de graça pra ela, porque ela crescendo, eu cresço junto”* (ENTREVISTADO 12). Essas ações pontuais evidenciam uma visão diferenciada,

demonstrando a compreensão de que a ação conjunta proporciona benefícios que não podem ser obtidos isoladamente.

O comportamento individualista dos empresários influencia a cooperação com as entidades, que é restrita a um contrato para treinamento de estagiários: “... *empresa-entidade, é muito fraco porque a gente (empresa) não participa*” (ENTREVISTADO 5). “...*acho que essa cooperação entre empresas e entidades também deve ser mínima*” (ENTREVISTADO 13).

Quando é considerado o foco no desenvolvimento do APL de Vestuário, as ações conjuntas, em sua maioria, são realizadas pelos representantes das entidades: “*Entidade-entidade eu acho que convivem bem...*” (ENTREVISTADO 5). “*Eu acredito que há uma cooperação ativa entre entidades...*” (ENTREVISTADO 18). Essas ações são relativas à atividade desempenhada nas entidades e envolvem diversos atores para realizar capacitação de mão de obra, consultoria tecnológica, divulgação do APL de Vestuário, empréstimo de sala, bem como eventos e reuniões.

São os representantes das entidades que organizam e conduzem as ações conjuntas no APL de Vestuário. Quando é observado o objetivo dessas ações, foram percebidas a reunião de interesses distintos em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário e a ênfase na efetiva participação e envolvimento dos representantes das empresas, como destacam Azevedo Filho e Ribeiro (2011) e Sacomano Neto e Paulillo (2012).

### **5.3.3. Integração**

Para caracterizar a integração dos atores do APL de Vestuário, foram observadas informações relativas à presença, proximidade e influência. A presença diz respeito aos atores que existem no APL de Vestuário e é avaliada por meio de sua representatividade. A proximidade é o estreitamento de relações ocasionado pela presença e permanência dos atores no referido APL. Para entender a proximidade, são consideradas formas de contato, como troca de informação, participação em eventos e realização de ação conjunta. A influência implica a liderança exercida por um ator sobre os demais e é analisada pela observação da forma como ele desenvolve ações em prol do APL de Vestuário.

A presença de grupos diferentes de atores no APL de Vestuário foi percebida,

conforme análise da representatividade (item 5.1.1). As empresas desenvolvem a atividade principal relativa à produção e atividades de suporte à produção, como fornecimento de matéria-prima e transporte. As entidades desenvolvem atividades com o objetivo de apoiar a atuação das empresas.

Segundo Azevedo Ribeiro e Filho (2011), a presença dos atores no APL favorece o surgimento de fortes vínculos. Os representantes das entidades, em sua maioria, mantêm fortes vínculos e objetivos comuns, praticando ações conjuntas em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário. O que confirma também o entendimento de Campos *et al.* (2009), de que a presença das entidades favorece o desenvolvimento de ações conjuntas.

Entretanto, quando é considerado o relacionamento entre as empresas, esses vínculos não são identificados, pois quase não se realizam ações conjuntas ou outra forma de interação. Como justificativa para esse comportamento, Azevedo Ribeiro e Filho (2011) afirmam que no APL as relações são complexas e os interesses são múltiplos.

A realidade das empresas APL de Vestuário é percebida da seguinte forma: seus representantes estão concentrados no desenvolvimento de sua atividade principal, sem ter condições de participar de outras ações. No que tange a realidade das entidades, sua atuação é determinante do desenvolvimento das empresas.

Quanto à proximidade e influência dos atores, no Quadro 10 são apresentados relatos dos entrevistados que permitem sua compreensão.

<b>Síntese das falas dos entrevistados</b>	<b>Falas dos entrevistados</b>
O Entrevistado não relaciona-se com outros atores.	<p><i>... eu tenho para mim que falta um pouco mais de amálgama. Falta um pouco mais de sintonia. Poderia sim haver mais união para o desempenho, o desenvolvimento do setor local. (ENTREVISTADO 2)</i></p> <p><i>A grande dificuldade, hoje, de se juntar a um grupo grande de empresários é devido à situação, hoje, financeira das próprias empresas, da situação econômica do Brasil. (ENTREVISTADO 9)</i></p> <p><i>...existe uma deficiência nossa... no que se refere a se apresentar para a comunidade... a atuação e a integração ainda é muito pequena, ainda é muito pequena, muito pequena mesmo. (ENTREVISTADO 13)</i></p>
O Entrevistado relaciona-se com outros atores.	<p><i>A gente realiza atividades sempre em conjunto e participando junto... A atividade basicamente que nós realizamos é a atividade de divulgação dos produtos... (ENTREVISTADO 1)</i></p> <p><i>Então isso tudo é um curso que a gente tem em parceria... para estar desenvolvendo esse trabalho para as indústrias ... (ENTREVISTADO 3)</i></p>

continua...

## Continuação do Quadro 10

	<p><i>A minha entidade existe parceria ... tem várias ações voltadas para o setor de vestuário. (ENTREVISTADO 6)</i></p> <p><i>A gente tem uma integração...mas é muito pequena. É mais... é... da parte de consultoria que a gente faz...(ENTREVISTADO 16)</i></p> <p><i>Nós já chegamos a confundir as entidades como se fosse uma só, de tamanho entendimento que todas têm umas com as outras. (ENTREVISTADO 19)</i></p>
<p>O Entrevistado exerce influência sobre os demais atores.</p>	<p><i>Entidades (CDL Muriaé, CONDESC, SEBRAE-MG, Secretaria de Desenvolvimento e SINDIVEST-MG/MURIAÉ), todas essas que eu já falei eu acho que elas são destaque, elas desempenham o trabalho muito bem. (ENTREVISTADO 1)</i></p> <p><i>Enfim, são muitos empresários que buscam e procuram o desenvolvimento da cidade, procurando de uma maneira ou outra trazer uma ação. Mas para lembrar de alguns nomes: Cezar Bianchi, o Joancelio Peçanha, Carlos Magno... (ENTREVISTADO 1)</i></p> <p><i>Tem uma pessoa aqui eu vou citar o nome dele: Cezar Augusto Bianchi Botaro – Secretário de Desenvolvimento do Município. Ele sempre procurou, sempre foi muito ativo... (ENTREVISTADO 2)</i></p> <p><i>Liderança...Eu vejo. Que hoje que a gente vê que se destaca mais hoje é o CDL Muriaé. A CDL Muriaé tem atuado para muitos eventos... absorver pessoas para que estejam fazendo isso, para que estejam bem participativas. Eles (CDL Muriaé) são assim, eles estão à frente. (ENTREVISTADO 4)</i></p> <p><i>Sim, tem sim, porque aqui em Muriaé existem as confecções que já são mais antigas, maiores, que acaba que sempre vão servir de referência para quem está começando... (ENTREVISTADO 8)</i></p>

Quadro 10 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à integração.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Os representantes das empresas, por estarem concentrados no desenvolvimento de sua atividade, não mantêm contato, quase não realizam ação conjunta, não se envolvem nas questões relativas ao APL de Vestuário: “Se eles estiverem participando mais ... E como não participa, eles às vezes não absorvem o que está acontecendo” (ENTREVISTADO 3). “A maioria dos empresários tem um comportamento individualista, não se relacionam. Então que dizer assim... tem muitas empresas que só olham para o lado delas” (ENTREVISTADO 4).

Esse comportamento não permite que exista proximidade para construção de relacionamentos. Isso está sendo mudado ao longo do tempo, mas as formas de contato entre representantes das empresas são mínimas. “Então, os empresários ainda são muito arredios, mas hoje é menos. Antigamente, tinha empresa aqui que quando o dono de uma empresa encontrava o dono de outra mudava de passeio”

(ENTREVISTADO 17). A falta de proximidade entre os empresários justifica o pequeno número de ações conjuntas desenvolvidas, o que contraria o entendimento de Campos *et al.* (2009), uma vez que a presença das empresas num mesmo espaço deveria facilitar a existência de vínculos e a realização de ações conjuntas.

Entre os representantes das entidades, ao contrário do que ocorre com os das empresas, há um contato constante, que gera proximidade: *“Muito positiva. Entre as entidades não temos divergências, não temos ciúmes, nem inveja um do outro. Não temos picuinhas”* (ENTREVISTADO 6). As entidades que constantemente realizam ações conjuntas e se confundem em algumas situações. A atuação muito próxima das entidades tem como reflexo a percepção equivocada quanto à atuação de cada uma, dando a entender que desempenham a mesma atividade: *“Pois é... na minha opinião, eu já escutei muito isso aqui fora também, elas se confundem. As pessoas não sabem o que funciona...”* (ENTREVISTADO 14).

A existência de proximidade entre as entidades confirma os entendimentos de Azevedo Ribeiro e Filho (2011), que afirmam que a presença num mesmo espaço favorece a proximidade, e de Campos *et al.* (2009), que entendem que essa proximidade facilita o desenvolvimento de ações conjuntas em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário.

A proximidade entre representantes das empresas e entidades no APL de Vestuário é incipiente, pois são realizadas poucas ações conjuntas. *“Eu vou te ser muito franco ... esse relacionamento com as empresas das confecções que compõem o APL. ... ainda é muito ... muito precária”* (ENTREVISTADO 13). Nesse caso, existe um hiato que não permite que os empresários tenham conhecimento ou se beneficiem das atividades desempenhadas.

Uma alternativa para reduzir esse hiato seria estabelecer um canal de comunicação que proporcione interação para que as empresas tenham conhecimento das atividades desempenhadas pela entidade. Foi percebida uma situação desfavorável para o desenvolvimento do APL de Vestuário, pois Campos *et al.* (2009) afirmam que a proximidade entre representantes das empresas e das instituições de ensino e pesquisa contribui para a profissionalização do APL de Vestuário, por ofertar soluções para problemas enfrentados pelas empresas.

A influência das empresas e entidades é percebida pela atuação comprometida com o desenvolvimento. Foi observada a influência exercida pelas

empresas mais antigas. Essas empresas são referência pela posição de destaque que ocupam, pelo conhecimento quanto ao exercício da atividade de confecção e pela adoção de estratégias corretas quanto a seu crescimento e desenvolvimento. *“Sim, tem sim, porque aqui em Muriaé existem as confecções que já são mais antigas, maiores, que acaba que sempre vão servir de referência para quem está começando...”* (ENTREVISTADO 8). Isso confirma o entendimento de Cario e Nicolau (2012), de que é exercida certa influência conforme a atividade desempenhada pelos atores.

Confecções Veggie e Paulienne foram destacadas como empresas influentes pela tradição, qualidade nos produtos e experiência de mercado: *“... se destacaram exatamente por isso, pela questão do porte, pela questão da qualidade dos produtos, pela questão da tradição né, da experiência no mercado, então se destacam, né, dessa forma”* (ENTREVISTADO 13). Os empresários destacados como influentes foram Cezar Bianchi, Joancélio Peçanha e Carlos Magno - representantes de entidades. *“Enfim, são muitos empresários que buscam e procuram o desenvolvimento da cidade, procurando de uma maneira ou outra trazer uma ação”* (ENTREVISTADO 1). *“César - a atuação dele é muito forte perante isso, e ele tem uma acessibilidade muito, muito intensa junto a esses agentes, tanto no que se refere à confecção, os empresários, quanto aos outros atores”* (ENTREVISTADO 13).

A influência das entidades é exercida de formas distintas na liderança de: iniciativas em prol do desenvolvimento, condução de ações, realização de eventos, participação de empresários em eventos, envolvimento dos representantes das empresas nas questões do APL de Vestuário e participação nessas questões.

As formas de influência exercidas por organizações de apoio, organizações de negócio e poder público são corroboradas pelos entendimentos de Azevedo Filho e Ribeiro (2011) e Zambrana e Teixeira (2013). Os primeiros autores destacam que as entidades no APL de Vestuário mobilizam e lideram outros atores e também fomentam seu desenvolvimento. Os últimos afirmam que as entidades exercem liderança na condução de ações e ao estimular o envolvimento e participação dos representantes das empresas nas atividades promovidas no APL de Vestuário.

A influência pelas constantes iniciativas de seus representantes em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário é exercida pela SMDE e pelo SINDIVEST-

MG/MURIAÉ: *“Tem uma pessoa aqui eu vou citar o nome dele: Cezar Augusto Biachi Botaro – secretário de desenvolvimento do município. Outro ator, outra pessoa também é o Carlos Magno – presidente do SINDIVEST-MG/MURIAÉ. Sempre estiveram presentes”* (ENTREVISTADO 2).

A SMDE também é destacada pela acessibilidade que o secretário de desenvolvimento tem às empresas e demais entidades, que permite um contato direto com as empresários e representantes das entidades do APL de Vestuário, facilitando assim a comunicação: *“A atuação dele é muito forte perante isso, e ele tem uma acessibilidade muito, muito intensa junto a esses agentes, tanto no que se refere à confecção, os empresários, quanto aos outros atores”* (ENTREVISTADO 13).

A liderança exercida nas atividades relativas à condução de ações que busquem o desenvolvimento das empresas é exercida por CONDESC e SINDIVEST-MG/MURIAÉ: *“Eu acho que o SINDIVEST-MG/MURIAÉ e o CONDESC têm mostrado uma boa liderança...”* (ENTREVISTADO 19). A influência no APL de Vestuário devido à sua capacidade de realizar eventos com participação expressiva de atores é conferida à CDL Muriaé (ENTREVISTADO 05). As entidades que exercem influência quanto ao comportamento dos representantes das empresas no que tange à participação de eventos promovidos no APL de Vestuário são CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ. *“... se a gente pegar no telefone e mudar, a coisa muda. Então tem uma influência positiva. Quando tem que fazer algo se... telefonar, o pessoal participa...”* (ENTREVISTADO 17).

A liderança pela influência quanto ao envolvimento dos empresários nas questões relativas ao APL de Vestuário é exercida por CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ: *“Não resta a menor dúvida que a ausência de alguma entidade... com certeza algum empresário irá se sentir também desamparado...”* (ENTREVISTADO 19).

Quanto à influência pela intensa participação e envolvimento nas questões relativas ao APL de Vestuário, O SENAI destaca-se como a entidade mais atuante. *“... a entidade que mais sobressai ali, por ter tomado conta da estrutura como um todo, foi o próprio SENAI. Entendeu? É uma entidade atuante que está ali tentando participar de tudo...”* (ENTREVISTADO 14).

Apesar de reconhecer a existência de diversas lideranças no APL de

Vestuário, o Entrevistado 5 não percebe uma atuação eficiente, devido à realização de ações de forma desarticulada. Destaca-se em sua fala a necessidade de organizar e canalizar as ações em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário: *“Nós temos muitas lideranças, muitas. Mas assim, próximo da organização de grupo, poucos têm a coragem... Então, liderança tem demais, o negócio é canalizar, é ter alguém que coordena.”* (ENTREVISTADO 5).

Constatou-se a integração entre entidades no APL de Vestuário, em razão do expressivo número de atores comprometidos com o desenvolvimento, da proximidade entre as mesmas e da influência que exercem ao realizarem ações comprometidas com o desenvolvimento do APL de Vestuário, conforme destacado por Azevedo Filho e Ribeiro (2011).

#### 5.3.4. Participação

Para compreender a participação no APL de Vestuário, foram analisadas informações relativas ao processo decisório, observando como ocorre a participação dos atores nas deliberações relativas às ações a serem realizadas em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário. A participação dos atores nas atividades nele promovidas no referido APL também será exposta. No Quadro 11 são apresentadas informações sobre o comportamento dos atores entrevistados.

Síntese das falas dos entrevistados	Falas dos entrevistados
O Entrevistado participa das ações promovidas no APL de Vestuário.	<i>A gente participa desses eventos, cursos, palestras, a gente está sempre bem participativo. A gente participa, a gente se envolve. Tudo que aparece eu procuro ir, procuro estar sempre bem participativo em questão disso.</i> (ENTREVISTADO 4)  <i>As vezes somos convidados para eventos que vão demonstrar, igual o útil evento que participamos que foi a respeito de linhas de crédito pra nossa região, então participamos...</i> (ENTREVISTADO 15)
O Entrevistado não participa das ações promovidas no APL de Vestuário.	<i>Não, muitas vezes eu sou convidado, em outras eu não sou, outras eu não participo, outras eu não tenho disponibilidade de ir a reuniões.</i> (ENTREVISTADO 7)  <i>Eu mesmo não vou às reuniões... por quê? Eu não tenho cabeça. Você vai sentar, assim, seis horas da tarde para resolver um monte de coisas sendo que no outro dia o dia vai ser desgastante.</i> (ENTREVISTADO 9)
O Entrevistado percebe a participação de	<i>Eu acho que elas são participativas, são presentes e tudo acaba passando por alguma entidade.</i> (ENTREVISTADO 1)

continua...

## Continuação do Quadro 11

outros atores nas ações promovidas no APL de Vestuário.	<i>A empresas que estão ali participando, elas sempre têm um relacionamento a mais, sempre têm um contato a mais, sempre têm alguém para passar uma informação diferente. Então por isso que é importante.</i> (ENTREVISTADO 4)
O Entrevistado não percebe a participação de outros atores nas ações promovidas no APL de Vestuário.	<p><i>É cada um por si. Mas é uma percepção minha.</i> (ENTREVISTADO 2)</p> <p><i>Eu vejo que estão muito aquém, a desejar. E como não participa, eles às vezes não absorvem o que está acontecendo...</i> (ENTREVISTADO 3)</p> <p><i>Eu acho que ele fica preso a si mesmo, só que ele perde muito mais. Poderia estar ganhando.</i> (ENTREVISTADO 11)</p> <p><i>O empresário de Muriaé, ele não se interessa. Não se interessa pelo APL.</i> (ENTREVISTADO 12)</p>
O Entrevistado participa das deliberações do APL de Vestuário.	<p><i>O CONDESC participa porque ele foi criado para apoiar a confecção e se deslançou para outros setores da economia da cidade.</i> (ENTREVISTADO 6)</p> <p><i>... o CONDESC, o SINDIVEST-MG/MURIAÉ, o SENAI, a Secretaria de Desenvolvimento, as reuniões fluem bem, possuem falas ativas na reunião.</i> (ENTREVISTADO 18)</p>
O Entrevistado não participa das deliberações do APL de Vestuário.	<p><i>Ressalvando aqui que há muito eu não participo de reuniões do SINDIVEST-MG/MURIAÉ, do CONDESC, junto dos empresários para discutir ações, as proposições...</i> (ENTREVISTADO 2)</p> <p><i>...as decisões são feitas lá, mas não é muito divulgado, não sei se é porque é cidade de interior, mas não há aquela grande divulgação.</i> (ENTREVISTADO 10)</p> <p><i>Nós ficamos distante dessa situação.</i> (ENTREVISTADO 15)</p>

Quadro 11 - Complementariedade das falas dos entrevistados quanto à participação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Quanto à participação nas ações promovidas no APL de Vestuário, são destacadas as reuniões das quais os representantes das empresas participam pouco. *“Cada vez, são pessoas diferentes”* (ENTREVISTADO 4). O público das reuniões é sempre diferente, não existe uma frequência na participação, devido à falta de percepção quanto aos benefícios, à dedicação exclusiva à empresa e ao descrédito causado pelo insucesso de ações implementadas anteriormente.

O medo da concorrência também é destacado como fator que inibe a participação dos empresários: *“... aquele mito da concorrência das empresas que participam do APL, né. Existe muito essa concorrência ainda”* (ENTREVISTADO 13). Há uma preocupação por parte dos empresários em manter sigilo sobre as informações relativas ao desenvolvimento de suas atividades, pois acreditam que,

se compartilharem informações, estarão ajudando o concorrente a conquistar seus clientes e ganhar seu lucro.

São destacadas como dificuldades enfrentadas pelas empresas que atuam isoladamente: falta de conhecimento sobre o mercado, perda dos benefícios que são ofertados e falta de proximidade entre representantes das empresas e entidades. *“Ele está esquecendo que ele tem que estar atento a todo o momento...”* (ENTREVISTADO 3).

Foi percebido o empenho dos representantes das entidades em estimular a participação dos representantes das empresas, porém o comportamento individualista é uma questão cultural: quase todos os empresários têm o mesmo comportamento, não participam e concentram na gestão da empresa: *“Primeiro eu acho que isso é da cultura do muriaense. Eu acho que ele tem medo dos outros saberem quanto está ganhando, se a firma está indo bem”* (ENTREVISTADO 12).

A participação dos representantes das entidades nas ações promovidas no APL de Vestuário é expressiva, em razão do entendimento quanto aos benefícios da atuação coletiva. Conforme destacado na análise da cooperação (item 5.3.2.1), são as entidades que promovem as ações realizadas no APL de Vestuário.

Especificamente, quando é considerada a participação no processo decisório, identifica-se um contexto parecido como o da participação nas ações promovidas: os empresários quase não participam e os representantes das entidades estão muito envolvidos. Essa realidade identificada no APL de Vestuário confirma o entendimento de Campos et al. (2009), quanto à participação dos representantes das empresas, e de Azevedo Filho e Ribeiro (2011), quanto às entidades.

Os empresários quase não participam das deliberações do APL de Vestuário por seus representantes estarem concentrados no desenvolvimento de sua atividade, buscando alternativas para manter a empresa funcionando em tempos de crise e dificuldades. *“Não tem muitas empresas que participam muito”* (ENTREVISTADO 6).

Esse comportamento individualista pode prejudicar a definição de atividades em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário, pois, sem as informações que esses representantes têm sobre necessidades de melhorias, as deliberações podem ficar incompletas, corroborando o entendimento de Guerreiro et al. (2009). Os representantes das empresas não têm condições de opinar, com conhecimento de

causa, sobre o fato de as necessidades não estarem sendo atendidas. *“Mesmo porque os outros não aparecem para dar sugestão”* (ENTREVISTADO 5). Como principal justificativa da participação mínima, é destacada a descrença causada por insucessos de ações anteriores: *“Então, a descrença também vem dos insucessos, dos trabalhos anteriores”* (ENTREVISTADO 5).

No APL de Vestuário, as deliberações são realizadas pelos representantes das entidades e por um número muito reduzido de empresas. Essas deliberações vão gerar ações para beneficiar todas as empresas. Portanto, a participação incipiente dos empresários pode gerar insatisfação e descrédito nas ações que serão implementadas e também quanto ao processo decisório. É destacada a preocupação dos representantes das entidades em envolver os empresários nas deliberações do APL de Vestuário, pois nas informações por estas fornecidas serão identificadas necessidades de melhoria que servirão de base para uma atuação eficaz. *“A gente dá muita importância para essa situação das empresas participarem”* (ENTREVISTADO 17).

Os representantes das entidades compreendem que, para implementar ações que contribuam para o desenvolvimento do APL de Vestuário, é preciso que os empresários participem e deliberem, pois, segundo Guerreiro *et al.* (2009), quanto maior a participação, melhores são os resultados obtidos. Os empresários devem estar presentes desde o momento da identificação de prioridades quanto às necessidades identificadas, para que conheçam todo o processo de desenvolvimento das ações. É comum que alguns empresários questionem as ações implementadas, por não terem participado do momento inicial, em que as necessidades são identificadas. Entretanto, são responsáveis por indicar que tipo de ação deve ser implementada.

Alguns representantes das entidades não participam por não estarem ligados diretamente ao APL de Vestuário ou por falta de envolvimento com os demais. *“Diretamente na indústria, lá dentro da indústria de perto, não, nós não acompanhamos não... Então que vejo que a gente tem que participar mais”* (ENTREVISTADO 3). *“No tempo que eu estou aqui, não. Se participou foi anteriormente. Mas do tempo que eu estou aqui, não”* (ENTREVISTADO 13). A participação dessas entidades seria uma forma de inserir questões importantes

relativas às decisões sobre ações para promover a capacitação de mão de obra e orientar quanto ao uso correto de recursos financeiros, para exemplificar.

As entidades, CONDESC, SEBRAE-MG, SMDE, SENAI e SINDIVEST-MG/MURIAÉ, são destacadas pelo envolvimento de seus representantes nas deliberações sobre ações a serem implementadas no APL de Vestuário para apoiar as empresas. Apesar da participação incipiente, a representatividade das empresas é garantida por entidades que as representam, a exemplo do sindicato: *“Consegue, nós sempre ouvimos os empresários presentes, e até mesmo o próprio sindicato é uma representatividade do empresário”* (ENTREVISTADO 18).

#### **5.3.4.1. Análise da Coordenação**

Foram observados procedimentos relativos à organização e condução das ações conjuntas realizadas pelos atores do APL de Vestuário, a fim de caracterizar sua coordenação.

Quanto à organização, foi constatado que o APL é pouco organizado, pois foi percebido que os atores, em sua maioria, não realizam planejamento e não adotam procedimentos preestabelecidos para a realização dessas ações. Foram identificados poucos procedimentos quanto à padronização das atividades, a exemplo dos contratos de parceria, que definem como as ações devem ser implementadas. No referido APL, o planejamento é substituído pela realização de reuniões, que ocorrem conforme a identificação de demandas, nas quais são definidas as ações que serão implementadas, como e por quem.

A estrutura da gestão do APL de Vestuário, também relacionada à organização, é composta pelas entidades, cujos representantes buscam alternativas para conciliar os interesses diversos dos atores em prol de ações que contribuam para o desenvolvimento do APL.

Quanto à condução, foi percebido que entre os representantes das entidades existe integração e uma participação expressiva nas deliberações do APL de Vestuário, devido ao constante envolvimento na realização de ações conjuntas e à natureza da atividade desempenhada. Entre os representantes das empresas, foi constatado que, apesar da presença num mesmo território e da similaridade da atividade desempenhada, não existe proximidade, pois não foram identificadas

formas de interação ou relacionamento. Esses representantes interagem quando participam das ações promovidas pelas entidades, mas, devido à participação incipiente, não foram identificadas condições propícias para o desenvolvimento da proximidade entre esses atores.

A influência exercida pelos atores do APL de Vestuário é relativa ao tipo de atividade desempenhada. As empresas influenciam pela tradição e qualidade dos produtos. As entidades influenciam ao realizar ações, principalmente quando sua atuação é determinante para o envolvimento e a participação dos representantes das empresas.

No tocante à participação nas deliberações sobre objetivos pretendidos e prioridades das ações a serem implementadas, são as entidades que decidem o futuro do APL. Os representantes das empresas participam de forma incipiente, devido à necessidade de dedicação à gestão das empresas. Os representantes das entidades reconhecem os motivos dessa menor participação dos representantes das empresas e, por valorizarem-na, estão empenhados em aumentar o envolvimento delas.

A coordenação das ações conjuntas é feita pelas entidades CONDESC, SINDIVEST-MG/MURIAÉ e SMDE. Os representantes dessas entidades estão constantemente buscando alternativas para fomentar o desenvolvimento das empresas. Também exercem influência sobre as demais entidade e empresas quanto ao envolvimento e à participação. As entidades SEBRAE-MG e SENAI ocupam lugar de destaque por sua atuação comprometida com o aprimoramento das empresas e, também, pela influência expressiva na realização de ações que visam ao desenvolvimento, sobretudo por serem instituições reconhecidas nacionalmente.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender a estrutura e a dinâmica da governança no APL de Muriaé-MG a partir do contexto institucional que a envolve e das interações interorganizacionais que nela ocorrem. Para responder à questão central, foram adotados como objetivos específicos: i) elaborar um modelo analítico; ii) caracterizar o APL; iii) identificar e descrever ações conjuntas entre os atores que o compõem; e iv) compreender as formas de coordenação dessas ações.

A compreensão da governança no APL de Vestuário a partir do modelo analítico proposto e da técnica de análise adotada foi organizada com base nas categorias definidas *a priori*: representatividade, cooperação e coordenação. Na categoria representatividade, dividida nas subcategorias: empresas, instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras, organizações de apoio, organizações de negócio e poder público, foram apresentadas informações sobre os atores presentes no APL de Vestuário, bem como sobre as atividades desempenhadas por eles.

As empresas, Chinelos Puff, Confecções Veggi, Cuecas Leocy, Difrangy, DMarco Camisaria, Fruto Proibido, Nêmesis e Paulienne, estão empenhadas na realização de sua atividade principal, relativa à confecção de artigos para vestuário, como: pijamas, chinelos Puff, lingerie dia, lingerie noite, etc. Entre as empresas, foram identificados o distribuidor Correios e o fornecedor CG Comercial, que desenvolvem as atividades de apoio, de transporte e fornecimento de matéria-prima, respectivamente.

As entidades são comprometidas com o desenvolvimento das empresas. No IFE são oferecidos os cursos superiores de Administração e Moda, para atender à vocação do APL de Vestuário. Na Agra Soluções e CEF, as empresas têm acesso a linhas de crédito específicas. No SEBRAE-MG e SENAI, são desenvolvidas ações para apoiar a gestão do negócio, ao tornar o processo produtivo eficaz e oferecer mão de obra qualificada para atuar nas empresas, respectivamente, atendendo assim à demanda da cidade.

Na CDL Muriaé, CONDESC e SINDIVEST-MG/MURIAÉ, são realizadas diversas atividades com o objetivo de trazer conhecimento e tecnologia para promover o desenvolvimento de Muriaé: cursos, palestras, parcerias, apoio às empresas na realização de transações comerciais, cursos de capacitação, ações

para beneficiar as empresas por meio de negociação com sindicatos, alavancagem tecnológica e outras atividades representativas. A SMDE, como representante do poder público, tem a função de articular ações para fomentar o desenvolvimento.

O APL de Vestuário tem representatividade expressiva, pois foram identificados tipos distintos de atores desempenhando atividades diversas em prol do desenvolvimento. Entretanto, destaca-se a necessidade da atuação de todas as entidades presentes no referido APL, uma vez que algumas têm comportamento passivo quanto à atuação.

Na categoria cooperação, dividida nas subcategorias: coordenação entre empresas, coordenação entre entidades e coordenação entre empresas e entidades, foram apresentadas informações sobre as ações conjuntas praticadas pelos atores do APL de Vestuário quanto ao tipo, objetivo, recursos compartilhados, além de sua diversidade, frequência e abrangência.

As empresas, em sua maioria, não realizam ação conjunta, pois têm um comportamento individualista, justificado pela necessidade de direcionar esforços para a gestão e pela falta de conhecimento dos benefícios desse tipo de ação. Foi identificada uma ação conjunta realizada pelas empresas Chinelos Puff e Fruto Proibido com outras empresas, relativa ao compartilhamento do maquinário.

Diversas ações para promover o desenvolvimento do APL de Vestuário são desempenhadas pelas entidades Agra Soluções, CDL Muriaé, CONDESC, Correios, SEBRAE-MG, SENAI, SINVEST e SMDE, com o foco na capacitação da mão de obra, no desempenho das empresas e na realização de atividades para aprimoramento destas. Um comportamento parecido com o das empresas foi percebido entre as entidades, pois CEF e IFE estão afastadas das demais devido à falta de proximidade e integração.

O comportamento individualista das empresas influencia a prática de ação conjunta entre empresas e entidades, uma vez que foi identificada apenas uma ação conjunta relativa à oferta de mão de obra, realizada pelo IFE e pela Fruto Proibido.

A cooperação no APL de Vestuário é determinada pela atuação das entidades, que desenvolvem três tipos de ação conjunta, conforme destacado anteriormente. Entretanto, para obter mais benefícios é necessário desenvolver ações conjuntas com objetivos diversos e de forma contínua, a fim de permitir que os atores, principalmente os que não se envolvem, percebam esses benefícios e se

conscientizem da importância da cooperação.

Como alternativas para fomentar a cooperação entre os atores, é preciso criar condições propícias para a cooperação e conscientizar quanto aos benefícios provenientes dessa prática. Como sugestões de melhoria para atuação das entidades, são apresentadas as seguintes propostas: diversificar as ações conjuntas realizadas com base na *expertise* de cada entidade, realizar ações contínuas e complementares, e divulgar amplamente as ações realizadas para que todos os atores tomem conhecimento.

Na categoria coordenação, dividida nas subcategorias: coordenação por empresas, coordenação por entidades e coordenação por empresas e entidades, foram apresentadas informações sobre como as ações conjuntas são executadas pelos atores do APL de Vestuário, por meio de suas formas de classificação: formalidade, estrutura de gestão, integração e participação.

No que se refere à formalidade, foi observado que os atores não planejam ações para fomentar o desenvolvimento, sua atuação ocorre conforme as necessidades identificadas. A partir dessas necessidades, ocorrem reuniões para definir como a ação conjunta será realizada e dividir tarefas de acordo com a especialidade dos atores envolvidos. Foi percebido também que, na realização da ação conjunta, os atores não adotam procedimentos preestabelecidos. Essa falta de padronização é justificada pela especificidade das ações realizadas, pois cada ação requer procedimentos diferenciados. Foi constatado que há pouca formalidade na execução de ações conjuntas pelos atores do APL de Vestuário.

Quanto à estrutura de gestão, no referido APL existe uma variedade de atores, entre os quais há uma diversidade de objetivos e interação pouco densa. Os empresários desenvolvem poucas ações conjuntas, apresentando comportamento individualista. A estrutura de gestão no referido APL é definida pela atuação dos representantes das entidades, que desenvolvem ações para beneficiar as empresas, nas quais são reunidos interesses em prol do desenvolvimento.

Para caracterizar a integração dos atores, foram observadas informações relativas à presença, proximidade e influência. Conforme destacado na representatividade, há uma diversidade de atores que estabelecem formas diversas de relacionamento, a exemplo da participação em eventos, da realização de ações conjuntas e da troca de informação, alguns atores exercem influência.

A proximidade entre as empresas e entre empresas e entidades é incipiente, pois estabelecem mínimas formas de contato, devido à pouca participação dos empresários nos eventos promovidos e ao desenvolvimento de poucas ações conjuntas. Algumas empresas exercem influência sobre as demais, pelo tempo de atuação e conhecimento quanto ao exercício da atividade de confecção. Confecções Veggie e Paulienne, foram destacadas como empresas influentes, pela tradição, qualidade nos produtos e experiência de mercado.

Entre as entidades existe maior proximidade, pois seus representantes mantêm contato e constantemente desenvolvem ações conjuntas. As entidades exercem formas diferentes de liderança, por meio de iniciativas em prol do desenvolvimento, condução de ações, realização de eventos, participação de empresas em eventos, envolvimento das empresas nas questões do APL e participação nas questões do APL. Foram destacadas como entidades mais influentes: CONDESC, SINDIVEST-MG/MURIAÉ e SMDE. Foi constatado, com base na presença, proximidade e influência, que há pouca integração entre as empresas, ao contrário do que ocorre entre as entidades, em razão do número de atores comprometidos com o desenvolvimento e que exercem influência em sua atuação.

Quanto à participação, foram obtidas informações sobre o processo decisório, a fim de entender como ocorre a participação dos atores nas deliberações relativas às ações a serem executadas em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário. Foram identificadas formas de participação nas atividades promovidas e no processo decisório. Os representantes das empresas participam pouco das ações promovidas e do processo decisório, o qual define ações a serem implementadas para fomentar o desenvolvimento. A participação incipiente nas ações promovidas é justificada pela necessidade de dedicação exclusiva à gestão e, no processo decisório, pela falta de interesse nas questões do APL de Vestuário e pelo descrédito pelo insucesso das ações implementadas anteriormente.

Os representantes das entidades, por realizarem as ações promovidas, estão sempre presentes e participam de forma ativa do processo decisório. As entidades CONDESC, SEBRAE-MG, SMDE, SENAI e SINDIVEST-MG/MURIAÉ são destacadas pelo envolvimento de seus representantes nas deliberações sobre ações a serem implementadas no APL de Vestuário para apoiar as empresas.

De modo geral, a função das entidades é fomentar o desenvolvimento das empresas, o que inclui o envolvimento nas decisões sobre o futuro do referido APL. Além de estarem envolvidos, os representantes das entidades também buscam meios para estimular a participação dos empresários, pois, quanto maior a participação das empresas, mais acertadas serão as decisões sobre ações futuras.

A coordenação no APL de Vestuário é exercida pelas entidades CONDESC, SMDE e SINDIVEST-MG/MURIAÉ e caracterizada pela adoção de poucos procedimentos relativos à formalidade, pela existência de integração entre as entidades e por sua participação ativa nas deliberações.

É sugerida a realização do planejamento de forma contínua e frequente. Inicialmente, devem ser realizadas reuniões com o objetivo de envolver o maior número possível de atores, a fim de conscientizá-los da necessidade de realização do planejamento, dos benefícios que serão obtidos e da importância de sua participação. Especificamente, quanto à participação, é preciso esclarecer que, quanto maior o número de atores envolvidos, melhor será a atuação das entidades no que tange ao atendimento das necessidades das empresas.

O planejamento é importante tanto para definir objetivos quanto para o desenvolvimento do APL de Vestuário e de meios de atingi-los. A definição de procedimentos para nortear a atuação dos atores na realização de ações conjuntas é necessária e pode ocorrer durante a realização do planejamento.

Quanto à governança, o quadro a seguir apresenta as situações identificadas no APL de vestuário de Muriaé – MG e suas implicações, considerando as dimensões da governança em APL, seus elementos e critérios de análise conforme proposto no modelo analítico (Figura 2).

Governança em APL	DG <sup>21</sup>	Elementos		Crítérios de análise	Situações	Implicações
	Dimensão Estrutural da Governança	Representatividade	Atuação dos atores		Tipo de Ator	Há pelo menos um representante de cada grupo de ator.
				Atividade Desempenhada	A atividade desempenhada está relacionada ao grupo ao que o ator pertence e contribui para o desenvolvimento do APL.	Representatividade Expressiva.

Continua...

<sup>21</sup> Dimensões da Governança em APL

## Continuação do Quadro 12

Dimensão Processual da Governança	Cooperação	Ação Conjunta	Abrangência	Os atores do APL são beneficiados pela ação conjunta.	Desenvolvimento do APL.
			Diversidade	Foram identificados poucos tipos de ação conjunta.	O desenvolvimento do APL é prejudicado.
			Frequência	A ação conjunta não é realizada de forma contínua.	Há falta de percepção quanto aos benefícios e o desenvolvimento do APL é prejudicado.
			Objetivo	A ação conjunta contempla objetivos comuns aos atores envolvidos.	Interesses diversos são atendidos e há percepção dos benefícios.
			Recurso Compartilhado	Os atores compartilham recursos na realização da ação conjunta.	Há consciência da cooperação e o alcance do resultado é facilitado.
			Benefícios	Os atores obtêm benefícios coletivamente.	Competitividade e desenvolvimento do APL.
	Coordenação	Organização	Formalidade - Padronização	Os atores do APL não adotam procedimentos preestabelecidos para realizar uma ação conjunta.	Ineficiência <sup>22</sup> .
			Formalidade - Planejamento, implementação e controle	Os atores do APL não planejam as ações a serem implementadas e não controlam seus resultados.	Ineficácia <sup>23</sup> .
			Estrutura de Gestão - Coordenação a partir de entidade	As entidades CONDESC, SINDVEST e SMDE são responsáveis pela coordenação.	Integração entre atores, padronização de interesses e conciliação de objetivos.
		Condução	Integração – Presença	Foram identificados diversos atores desempenhando atividades distintas no APL.	Estreitamento de relações e surgimento de fortes vínculos.
			Integração - Proximidade	Existem laços e vínculos fortes entre as entidades CONDESC, SINDVEST e SMDE.	Facilidade na realização de ações conjuntas, alcance de objetivos.
			Integração - Influência	As empresas Confecções Veggie e Paulienne exercem influência pela tradição, qualidade nos produtos e experiência de mercado.	Desenvolvimento das demais empresas.  Fortalecimento das relações entre atores e alcance de objetivos comuns.

Continua...

<sup>22</sup> Situação contrária ao conceito de eficiência apresentado por Sobral e Peci (2008).

<sup>23</sup> Situação contrária ao conceito de eficácia apresentado por Sobral e Peci (2008).

## Continuação do Quadro 12

				Integração - Influência	As entidades CONDESC, SENAI, SMDE e SINDVEST exercem influência pelas iniciativas em prol do desenvolvimento.	
				Participação	Processo Decisório Centralizado nas entidades	Centralização das ações, pouca cooperação, coordenação é dificultada, e o desenvolvimento do APL é prejudicado.

Quadro 12 – Implicações dos critérios de análise dos elementos da governança do APL de Vestuário de Muriaé.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Este estudo ampliou a compreensão do tema governança em APL, pela indicação pormenorizada de critérios para a compreensão da representatividade, cooperação e coordenação. No modelo analítico proposto, foram determinados meios para sistematizar a compreensão do tema investigado. Nesse sentido, apesar da limitação quanto à dificuldade de generalizar os resultados da pesquisa e outras relativas ao tempo reduzido para realização da investigação, tempo e disposição dos participantes da pesquisa devido a necessidade de dedicar-se a outras atividades, compreensão desses participantes quanto ao tema pela falta de entendimento quanto ao sentido de APL, governança em APL e dados empíricos relativos aos mesmos; é destacada a contribuição quanto aos procedimentos utilizados ao conduzir a investigação, os quais poderão ser adotados em futuras pesquisas.

Considera-se que neste estudo foi superada a limitação quanto às reflexões de teorias adotadas, pois foi possível aproximar entendimentos quanto à governança em APL com base na abordagem da coordenação de atores.

Para estudos futuros, além da aplicação do modelo analítico em outros APLs, são sugeridas investigações pormenorizadas, apoiadas por procedimentos qualitativos e quantitativos, dos elementos que compõem a governança em APL, quais sejam cooperação, coordenação e representatividade, suas formas de classificação, e as implicações da ocorrência desses elementos. Especificamente, quanto às implicações, é destacada a necessidade de investigar a influência da governança no desenvolvimento empresarial e local por meio da identificação de

variáveis que confirmem as contribuições que uma governança sólida<sup>24</sup> (BOTELHO, 2009) tende a proporcionar. Outra sugestão para pesquisas futuras consiste na utilização de teorias que permitam compreender a governança em APL sob a ótica dos relacionamentos, a exemplo da *networking theory* e da sociologia da concorrência.

---

<sup>24</sup> Instituições convergentes que potencializam os resultados dos projetos, perspectivas para o setor e as empresas da região, perspectivas de geração de empregos e empregos de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Rodrigo Ferraz de; ALBINO, Andréia Aparecida. Percepção dos empresários sobre governança e desenvolvimento dos APLs de móveis e de confecções de Ubá-MG e região. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, 2011, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, RS: 2011. p. 1-17.
- ALVARENGA, Rafaella Alves Medeiros; MATOS, Fátima Regina Ney; MACHADO, Diego de Queiroz; SOBREIRA, Michelle do Carmo; MATOS, Lorena Bezerra de Souza. Arranjo produtivo local e desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no município de Marco(CE). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 14, n. 5, p. 15-43, out. 2013.
- ALVES, Leticia da Costa; MARCH, Jamur Johnas; PATIAS, Tiago Zardin; LISZBINSKI, BIANCA BIGOLIN. Governança em arranjos produtivos locais: um estudo sobre o APL do leite de Sant'ana do Livramento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, 2012, Bento Gonçalves, RS. **Anais...** Bento Gonçalves, RS, 2012. p. 1 – 9.
- AZEVEDO FILHO, Edson Terra; RIBEIRO, Alcimar Das Chagas. A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor cerâmico de Campos dos Goytacazes. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 7, n. 1, p. 96-129, jan./abr. 2011.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira. Snowball (Bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO–EDUCERE, 10, 2011. **Anais...** 2011.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 216 p.
- BAPTISTA, Josil do Rocio Voidela; ALVAREZ, Victor Manoel Pelaez. Relações socioeconômicas em rede: a governança no Arranjo Produtivo do Vestuário de Cianorte no Estado do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, PR, n.113, p.59-81, jul./dez. 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BARROSO, Janayna Arruda; SOARES, Alexandre Araújo Cavalcante. O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1435-1457, nov./dez. 2009.
- BATISTI, Vanessa de Souza; TATSCH, Ana Lúcia. O Arranjo Produtivo Local (APL) gaúcho de gemas e joias: estruturas produtiva e comercial, arranjos institucional e educacional e relações interorganizacionais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, RS, v. 33, n. 2, p. 513-538, nov. 2012.

BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo. **Análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no Estado de Minas Gerais**. Uberlândia, MG: 2009. (Relatório).

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portaria Interministerial nº 200, de 02 de agosto de 2004. Institui o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=2985>> Acesso em: 06 mai. 2014.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth . **Social paradigms and organization analysis: elements of the sociology of corporate life**. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. 2009, 2010, 2011, 2012 3 2013. MTE/SPPE/DES/CGET - CAGED LEI 4.923/65. CAGED Estatístico. Acesso Online. Disponível em: <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_acerto/caged\\_acerto\\_basico\\_tabela.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_acerto/caged_acerto_basico_tabela.php)>. Acesso em: 12 out. 2014.

CALHEIROS, Dimas Ozanam. Arranjo produtivo local: oportunidades e desafios para a implantação da cadeia produtiva da vitivinicultura na região de Jundiá. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, SP, v.3, n.3, p.36-51, 2010.

CAMPOS, Antonio Carlos de; TRINTIN, Jaime Graciano; VIDIGAL, Vinícius Gonçalves. Estrutura de Governança: o caso do arranjo produtivo local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). **Textos de Economia**, Florianópolis, SC, v.12, n.1, p.134-155, jan./jun.2009.

CANÇADO, Ailton Cardoso; TAVARES, Bruno; DALLABRIDA, Valdir Roque. Gestão social e governança territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, SP, v. 9, n. 3, p. 313-353, set.-dez. 2013.

CARDOSO, Larry Carris; FAÇANHA, Luis Otávio. Uma introdução à teoria dos jogos. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CARIO, Silvio Antonio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. Estrutura e padrão de governança em arranjos produtivos locais no Brasil: um estudo empírico. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, RS, v. 33, n. 1, p. 177-206, maio 2012.

CARVALHO, Livia Ferreira de. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá –GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 2, Número Especial , p. 57-72, out. 2012.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 5, p. 103-136, 2001.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança territorial e desenvolvimento: introdução ao tema. In: DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DE OLIVEIRA, Josenildo Brito; LEITE, Maria Silene Alexandre. Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010.

DIAGNÓSTICO da Indústria do Vestuário de Muriaé e Região – 2010; Belo Horizonte: FIEMG / IEL Minas / SINDIVEST, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Evandro Prestes; MONTEIRO, Edison da Silva; NANNI, Henrique Cesar. Desenvolvimento sustentável e governança participativa: arranjo produtivo local e parque tecnológico de Santos. In: INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION, 2, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: 2009. p. 1-10.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, SP, v. 36, n. 3, p. 407-433, 2006.

HUMPHREY, Jonh; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. 37 p.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. nov. 2003. Disponível em: <[www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br)>. Acesso em: 24 mai. 2013.

LAVILLE, Christian.; DIONNE, Jean. Análise de conteúdo. In: \_\_\_\_\_. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Trad. H. Monteiro e F. Settineri. Porto Alegre: ArtMed, 1999. p. 214-235.

LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto Elias Garcia; SILVA, Suelen Aparecida Duarte. A estratégia em relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 11, n. 30, p. 65-78, jan./mar. 2009.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 272 p.

MINAS GERAIS. Lei 16.296, de 01 de agosto de 2006. Institui a Política Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e dá Outras Providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=16296&comp=&ano=2006>> Acesso em: 06 maio 2014.

NAGAMATSU, Rosimeiri Naomi; RESENDE, Luis Mauricio; HATAKEYAMA, Kazuo. Governança em arranjo produtivo local: o caso do APL de bonés de Apucarana. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE, 1.; CONGRESSO LUSÓFONO DE CIÊNCIA REGIONAL, 2, 2009, Cabo Verde. **Anais...** Cabo Verde: APDR, 2009. p. 4108 – 4127.

OLIVEIRA, Cyntia Meireles de; SANTANA, Antônio Cordeiro de. A Governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, Estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, SP, v. 50, n. 4, p. 683-704, out./dez. 2012 – impressa em Janeiro de 2013.

PEREIRA, Camila Cristina de Paula; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira; GOMES, Miguel Angelo. Governança de arranjos produtivos locais e suas possibilidades. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: 2011. p. 1-17.

PORTER, Michael Eugene. **Clusters and the new economics of competition**. Cambridge: Havard, 1998. p. 79-90.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 14, n. 1, p. 71-78, jan./jun. 2013.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. 2009. Bases Estatísticas RAIS / CAGED - Acesso Online. Disponível em: <<http://sgt.caged.gov.br/index.asp>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACOMANO NETO, Mário; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani E. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucoalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 4, p.1131-1155, jul./ago. 2012.

SANTOS, Aysa Eliude Aguiar dos; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: uma aplicação no arranjo calçadista no município de Campina Grande-PB. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: 2013. p. 1-16.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, 2004.

SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio EFE**, Porto Alegre, RS, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Critério para classificação de empresas**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 07 jul. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Termo de referência para atuação do SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SILVA, Carla Cristina. **Governança estrutural e processual em aglomerações produtivas do setor de TI em Minas Gerais**. 2014. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2014.

SILVA, Isabel Cristina da. Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: 2012. p. 1-15.

SILVA, Isabel Cristina da; TAVARES, Bruno; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Governança nas aglomerações produtivas: um estudo no setor de vestuário de Divinópolis – Minas Gerais. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2012. p. 1 – 16.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

STORPER, Michael; HARRISON, Bennett. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João, GARCIA, Renato; SAMPAIO, Sergio. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33, 2003, Porto Seguro, BA. **Anais...** Porto Seguro, BA: 2003, p. 1-29.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João, GARCIA, Renato; SAMPAIO, Sergio. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p. 543-562, out./dez. 2004.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai.-ago. 2007.

TAVARES, Bruno. **Estrutura das aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas empresas**: um estudo comparativo no setor de vestuário em

Minas Gerais. 2011. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2011.

TEIXEIRA, Maria Gracinda Carvalho; VILLARDI, Beatriz Quiroz; CRUZ, Marcelo da; MENEZES, Luciano Machado. Governança local emergente no arranjo produtivo de petróleo, gás e energia do município de Duque de Caxias: para uma compreensão dos fatores condicionantes à sua configuração. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2008, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA, 2008. p. 1-16.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Descentralização político-administrativa, gestão social e participação cidadã. In: DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Aglomerações produtivas: tipologias de análises e repercussões nos estudos organizacionais. **Organização & Sociedade**, v.14, n.43, p.159-175, out./dez. 2007.

VILLELA, Lamounier Erthal; PINTO; Mario Couto Soares. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Explorando a natureza transitória da governança de redes interorganizacionais: uma análise empírica com redes horizontais de empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, 2011, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, RS: 2011. p. 1-17.

ZAMBRANA, Aline de Aragão; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Governança e cooperação em arranjos produtivos locais: um estudo de múltiplos casos em Sergipe. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, SP, v. 20, n. 1, p. 21-42, jan./mar. 2013.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para Empresas**

### **PARTE 1 – DIMENSÃO ESTRUTURAL**

---

Esta parte da entrevista objetiva caracterizar os atores do APL de Vestuário de Muriaé-MG. Pretende-se identificar, por meio de perguntas focadas em responsabilidade e representatividade, o ator, a atividade desempenhada e qual a relevância de ambos no APL.

1. Identificação
  - a. Nome da Empresa:
  - b. Nome do Entrevistado:
  - c. Cargo do Entrevistado:
  - d. Porte da Empresa:
  - e. Atuação da Empresa:
2. Fale um pouco sobre sua empresa. Comente sobre a história de como e por que surgiu sua empresa, sua missão, seus objetivos.
3. Comente sobre a importância da atividade desempenhada por sua empresa para o APL de Vestuário de Muriaé-MG.
4. Que outras entidades e empresas desempenham atividades no APL? Fale sobre a importância dessas entidades e empresas e da atividade por elas desempenhada.

### **PARTE 2 – DIMENSÃO PROCESSUAL**

---

Esta parte da entrevista objetiva identificar e descrever os processos de interação entre os atores (entidades e empresas) do APL de Vestuário Muriaé-MG e também descrever as ações conjuntas e as formas de coordenação dessas ações.

As primeiras perguntas relacionam-se à cooperação...

5. Esta empresa realiza alguma atividade em parceria com outra entidade ou empresa?
  - a. Fale sobre essa atividade, seus objetivos e com que frequência é desempenhada.
  - b. Quais entidades e empresas se envolvem na promoção e quais participam?
  - c. Qual o motivo da promoção dessas atividades? Fale sobre os benefícios pretendidos por sua empresa.

6. Você tem conhecimento de atividades realizadas em parceria entre outras entidades e empresas?
  - a. Fale sobre essas atividades, seus objetivos e com que frequência são desempenhadas.
7. Nessas atividades realizadas em parceria com outras entidades e/ou empresas existe compartilhamento de recursos?
  - a. Comente sobre a origem desses recursos, com quem são compartilhados e como.

A seguir serão realizadas perguntas sobre coordenação.
8. Existem procedimentos relacionados ao planejamento das atividades realizadas em parceria?
  - a. Comente sobre tais procedimentos e sobre a atuação e comportamento das entidades e empresas.
  - b. Comente sobre como as parcerias são conduzidas: existem reuniões formais para planejamento?
  - c. Como as tarefas são divididas entre as entidades e empresas parceiras?
  - d. Há uma entidade ou empresa que costuma liderar essas parcerias?
  - e. Comente sobre a presença, influência e proximidade das entidades e empresas entre si.
9. Como você avalia o nível de formalidade na implementação e controle das atividades realizadas em parceria?
  - a. Comente sobre a atuação e comportamento das entidades e empresas.
10. As entidades e empresas participam ativamente na decisão das atividades a serem realizadas em parceria?
  - a. Comente sobre a atuação das entidades e das empresas.
  - b. Comente sobre a definição de prioridades.

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para Entidades**

### **PARTE 1 – DIMENSÃO ESTRUTURAL**

---

Esta parte da entrevista objetiva caracterizar os atores do APL de Vestuário de Muriaé-MG. Pretende-se identificar, por meio de perguntas focadas em responsabilidade e representatividade, o ator, a atividade desempenhada e qual a relevância de ambos no APL.

1. Identificação
  - a. Nome da Entidade:
  - b. Nome do Entrevistado:
  - c. Cargo do Entrevistado:
  - d. Atuação da Entidade:
2. Fale um pouco sobre sua entidade. Comente sobre a história de como e por que surgiu sua entidade, sua missão, seus objetivos.
3. Comente sobre a importância da atividade desempenhada por sua entidade para o APL de Vestuário de Muriaé-MG.
4. Que outras entidades e empresas desempenham atividades no APL? Fale sobre a importância dessas entidades e empresas e da atividade por elas desempenhada.

### **PARTE 2 – DIMENSÃO PROCESSUAL**

---

Esta parte da entrevista objetiva identificar e descrever os processos de interação entre os atores (entidades e empresas) do APL de Vestuário Muriaé-MG e também descrever as ações conjuntas e as formas de coordenação dessas ações.

As primeiras perguntas relacionam-se à cooperação...

5. Esta entidade realiza alguma atividade em parceria com outra entidade ou empresa?
  - c. Fale sobre essa atividade, seus objetivos e com que frequência é desempenhada.
  - d. Quais entidades e empresas se envolvem na promoção e quais participam?
  - e. Qual o motivo da promoção dessas atividades? Fale sobre os benefícios pretendidos por sua entidade.
6. Você tem conhecimento de atividades realizadas em parceria entre outras entidades e empresas?

f. Fale sobre essas atividades, seus objetivos e com que frequência são desempenhadas.

7. Nessas atividades realizadas em parceria com outras entidades e/ou empresas existe compartilhamento de recursos?

g. Comente sobre a origem desses recursos, com quem são compartilhados e como.

A seguir serão realizadas perguntas sobre coordenação.

8. Existem procedimentos relacionados ao planejamento das atividades realizadas em parceria?

h. Comente sobre tais procedimentos e sobre a atuação e comportamento das entidades e empresas.

i. Comente sobre como as parcerias são conduzidas: existem reuniões formais para planejamento?

j. Como as tarefas são divididas entre as entidades e empresas parceiras?

k. Há uma entidade ou empresa que costuma liderar essas parcerias?

l. Comente sobre a presença, influência e proximidade das entidades e empresas entre si.

9. Como você avalia o nível de formalidade na implementação e controle das atividades realizadas em parceria?

m. Comente sobre a atuação e comportamento das entidades e empresas.

10. As entidades e empresas participam ativamente na decisão das atividades a serem realizadas em parceria?

n. Comente sobre a atuação das entidades e das empresas.

o. Comente sobre a definição de prioridades.