



ISSN 1984-6606

O PAPEL DA GOVERNANÇA NA DINÂMICA DE COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

THE ROLE OF GOVERNANCE IN THE DYNAMICS OF COOPERATION IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS

Mauricio Luiz Gonçalves Martiniano

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
maumartiniano@terra.com.br

Celso Machado Junior

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
celsomachado1@gmail.com

Raquel Silva Pereira

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
raquel.pereira@online.uscs.edu.br

Roberto Bazanini

Universidade Paulista
robertobazanini@gmail.com

Raphael Reynier Roale Martins

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
rroale@gmail.com

Submissão: 26/01/2023

Aprovação: 13/10/2025

RESUMO

Arranjos Produtivos Locais (APL) se posicionam como um agente capaz de influenciar o desempenho de empresas com proximidade geográfica e que exercem atividades semelhantes. Frente a relevância deste tema, este estudo buscou analisar a desenvoltura da governança do APL de Limeira/SP na coordenação da cooperação entre as empresas. Realizou-se pesquisa descritiva empregando as técnicas de entrevista semiestruturada com os gestores e aplicação de questionário aos demais atores do APL. No aspecto da coordenação, constatou-se tratar-se de um modelo compartilhado, em que uma instituição, Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuterias e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo, representa o APL para assuntos de natureza governamental e um colegiado composto por instituições de apoio, é o responsável pela condução das ações de interação e cooperação. Identificou-se a existência de dificuldades na execução da governança, pois são mínimas as ações de cooperação, indicando que o arranjo é fragmentado em várias lideranças, em detrimento dos demais integrantes. Estas constatações, apresentam relevante contribuição para a teoria, pois evidencia que a governança de APL necessita realizar esforços contínuos para reforçar a cooperação entre os atores, bem como evitar a concorrência fragmente o aglomerado em grupos concorrentes.

Palavras-chave: *Cluster*; Governança; Coordenação; Interação.

ABSTRACT

Local Productive Arrangements (LPAs) are positioned as agents capable of influencing the performance of geographically firms engaged in similar activities. Given the relevance of this study aimed to analyze the effectiveness of governance in the LPA of Limeira/SP in coordinating cooperation among firms. A descriptive research was conducted using semi-structured interviews with managers and a questionnaire administered to other actors within the LPA. Regarding coordination, the governance model was found to be shared, in which one institution – the Union of the Jewelry, Bijouterie and Gemstone Cutting Industry of the State of São Paulo – represents the LPA in governmental matters, while a collegiate body composed of support institution is responsible for conducting interaction and cooperation initiatives. Difficulties in governance implementation were identified, as cooperation actions are minimal, indicating that the arrangement is fragmented into multiple leaderships to the detriment of broader participation. These findings provide a significant contribution to the theory, as they highlight that LPA governance requires continuous effort to strengthen cooperation among actors and to prevent competition from fragmenting the cluster into rival groups.

Keywords: Cluster; Governance; Coordination; Interaction.

1 INTRODUÇÃO

O poder econômico de uma organização influencia nos processos de negociação, seja na aquisição de insumos, seja na comercialização de produtos. Assim, a estruturação de grandes corporações, ou o aglutinamento de pequenas empresas com atividades comuns em entidades de atuação solidária, se apresentam como uma possibilidade de estabelecer um maior poder econômico na cadeia logística em que estão inseridas. Neste contexto, os a atuação de empresas em blocos se posiciona como um interessante arranjo industrial e econômico para os entes envolvidos.

O estabelecimento de alianças e parcerias, de empresas que realizam atividades e produtos comuns potencializa o estabelecimento de estratégias adjacentes, destinadas a possibilitar competitividade em um cenário cada vez mais competitivo (LAFLEY; MARTIN, 2018). Ademais, a formação de alianças potencializa a redução dos custos com insumos e, em consequência, maior rentabilidade. Neste contexto, identifica-se novas perspectivas para concentração localizada de pequenas e médias empresas, como evidenciou Amaral Filho (2001), possibilitando o compartilhamento das cadeias produtivas, aglomerados empresariais, redes de empresas e dos Arranjos Produtivos Locais (APL). Esse cenário evidencia, para as empresas, a possibilidade de aumentar a competitividade pela cooperação em processos competitivos, objetivando o desenvolvimento da dimensão territorial (Amaral Filho, 2001; Costa, 2010).

A formação de um APL, constituído por várias empresas e instituições, cada qual com suas características e peculiaridades, requer uma estruturação capaz de praticar o gerenciamento das articulações e desenvolver a interação entre os atores. Segundo Cassiolato *et al.* (2017), a existência de significativas desigualdades e muitos desafios de desenvolvimento e construção dos APLs, se posiciona como um fator preponderante para a contínua pesquisa do tema. Vale destacar, que Mascena, Figueiredo e Boaventura. (2013) indicam que as pesquisas deste tema se limitam a classificar as aglomerações de empresas em clusters ou APLs. Adicionalmente, é possível identificar na pesquisa de Freitas e Minciotti (2020), que a atuação da atividade de marketing nos APLs se posiciona como incipiente e inconclusiva.

A constituição de APLs se posiciona como um item de atenção do poder público. Em âmbito nacional, os assuntos atinentes aos APLs são tratados pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL), órgão subordinado a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC) do Ministério da Economia. O GTP-APL foi instituído por força da Portaria Ministerial nº 200, de 03 de agosto de 2004 (BRASIL, 2004) e tem por atribuição, dentre outras, definir critérios de ação conjunta governamental para apoio aos APLs. Por meio do Decreto Estadual nº 54.654/09 (SÃO PAULO, 2009), o governo do estado de São Paulo instituiu o Programa Estadual de Fomento aos APLs, cujo objetivo é estimular e apoiar a cooperação entre todos os atores, no estabelecimento de estratégias e investimentos conjuntos, que levem à melhoria da qualidade dos produtos e processos produtivos, à redução dos custos e à geração de economia de escala.

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

Do exposto, o objetivo deste artigo é analisar as nuances da governança do APL de Limeira/SP visando a cooperação entre as empresas vinculadas. Tal objetivo orbita na seguinte pergunta problema: como a governança afeta a participação das empresas vinculadas ao APL de Limeira? Para realização de uma análise mais criteriosa, é imperioso compreender o que constitui a estrutura de governança, seus principais componentes e o comportamento esperado desses componentes em termos de função e atuação no APL. Em geral, a estrutura de governança refere-se ao conjunto de regras, práticas e processos que definem como as decisões são tomadas e como as responsabilidades são distribuídas, a fim de que qualquer coletividade possa gerenciar seus assuntos (Lima, 2021). Nesse contexto, depreende-se, nos termos de Lacerda, Silva e Cabral (2020), que o conceito de governança inclui a ideia de cooperação, que enfatiza a importância de uma abordagem horizontal na resolução de questões em comum. Isso significa que é necessário promover uma interação e um diálogo amplos entre diferentes envolvidos, objetivando resoluções de conflitos e o alinhamento de interesses comuns. Ressalta-se que referido APL é composto por diferentes instituições, associações e empresários, cujas atividades econômicas são dedicadas a produção e comercialização de semijoias.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo que esta introdução contextualiza o tema e expõe seu objetivo. A segunda seção compreende a revisão de literatura, abordando conceituações de APL e de governança. Na terceira seção apresenta-se o método utilizado para o desenvolvimento da investigação, seguida pela quarta seção, que descreve, analisa e discute os resultados. Por fim, na quinta seção são apresentadas as considerações finais do presente artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No entender de Mytelka e Farinelli (2000), os APLs se baseiam na concentração e interação de empresas de um setor ou cadeia produtiva, num determinado espaço geográfico, na busca de criar um ambiente favorável ao processo de inovação e geração de externalidades produtivas e tecnológicas. Contexto este estabelecido com o intuito de possibilitar o desenvolvimento da competitividade das firmas, em conjunto com as demais instituições de coordenação e suporte, como sindicatos e associações empresariais, órgãos governamentais, instituições de ensino e de pesquisa. Adicionalmente, Santana e Marques (2014) assinalam que um APL se caracteriza como uma concentração geográfica de empresas, principalmente micro, pequenas e médias, de um mesmo setor ou cadeia produtiva, as quais, sob uma estrutura de governança comum, cooperam entre si e com entidades públicas e privadas.

Cabe, entretanto, distinguir alguns dos termos mencionados, os quais também foram utilizados ao longo do artigo, para evitar confusões conceituais, ressaltando que se tratam de posicionamento dos autores quanto aos termos utilizados para garantir clareza conceitual no debate sobre APL: o termo APL refere-se a um agrupamento de empresas e instituições com atividades comuns situadas em uma localidade específica que colaboram para melhorar a competitividade (Martiniano, Machado Junior, Silva e Lima, 2023), ao passo que o termo cadeia produtiva, corroborando Carloto, Emmel Junior, Brum, Sausen e Vieira (2022), descreve o fluxo de atividades e processos necessários para transformar insumos em produtos acabados, podendo englobar diversas localidades e variados aglomerados como os APLs.

O governo brasileiro, na página da Internet do Ministério da Economia (2021), estabelece que APLs são aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e

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

A organização de um APL envolve diferentes atores: públicos; privados; econômicos; políticos e sociais. Este amplo conjunto de atores demanda aos APLs a necessidade da realização de interações organizadas e coordenadas, a fim de possibilitar o adequado desenvolvimento das atividades (Ferreira e Guarda, 2021). Emanam, assim, a governança no APL, com a finalidade de estabelecer estruturas destinadas a realizar o processo decisório desenvolvido com os diversos atores com quem interage, acomodando os interesses compartilhados, ou conflitantes, envolvidos na manutenção e desenvolvimento do APL (Teixeira & Teixeira, 2011).

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

Para Rosenau (2000), governança trata-se de um fenômeno amplo, abrangendo instituições governamentais, tendo implicações em mecanismos formais da sociedade, de caráter não governamentais, compelindo que as pessoas e as organizações, cada qual na sua área de atuação, tenham conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e atendam às suas demandas. Esta perspectiva, se expande na abordagem de Gomides e Silva (2009) ao descreverem que, com fulcro nesse conceito moderno de governança, o Banco Mundial discriminou o termo governança como sendo a capacidade de autoridade, controle, administração, poder de governo, o exercício do poder na administração dos recursos sociais e econômicos. Para os autores, a governança é definida como o conjunto de ações e de meios adaptados por uma sociedade para promover a ação coletiva e para lançar soluções, também coletivas, na procura de objetivos comuns.

Na perspectiva de Bartz, Turcato, Sausen e Baggio (2020), a governança, de maneira ampla, refere-se à gestão das relações entre diferentes organizações em um cenário de colaboração, onde normas e regras são estabelecidas em conjunto para orientar o comportamento dos indivíduos dentro de um grupo. A maneira como essa governança é estruturada em ambientes que envolvem a interação de diversos atores é crucial para aumentar a interdependência entre eles. Isso está ligado à coordenação e ao controle das atividades e projetos, visando desenvolver e especializar seus membros. Esse processo favorece a criação de conhecimento compartilhado, além de incentivar a cooperação e a inovação.

A governança do APL é o espaço de participação social no âmbito do arranjo e tem a tarefa de socializar as ações de cada ator, por meio da definição, coordenação e planejamento das ações conjuntas (Kapron, 2014). Nos termos de Freitas e Silveira (2020), a governança é responsável por definir a estrutura do APL, detalhar sua organização, estabelecer mecanismos regulatórios e gerenciar o processo decisório. Neste contexto, os coordenadores dos APL devem estabelecer os principais mecanismos para orientar e organizar as ações colaborativas, posto que exercem influência na cooperação entre os demais atores e no desenvolvimento do APL.

O APL envolve diferentes atores, sejam eles públicos ou privados, econômicos, políticos ou sociais, portanto tais envolvimentos relacionais precisam ser coordenados,

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

A questão de governança em APLs se torna pertinente quando os agentes locais buscam ir além do aproveitamento das vantagens competitivas, quando estes têm iniciativas conjuntas ou tentam desenvolver ações integradas buscando alcançar a eficiência coletiva (Santos & Cândido, 2013). Neste contexto, o SEBRAE (2014) destaca que governança são os diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, da mesma forma em que envolvem o processo de criação, aplicação de conhecimento e inovações (Mello, Pinto, 2022).

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

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

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

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2018), a tarefa científica inicia-se quando o pesquisador busca novos conhecimentos, passando por uma série de etapas metodológicas e, ao final, redige o relatório de sua pesquisa para divulgação do trabalho, a fim de que seus conhecimentos sejam abrangentes a público mais amplo. A presente pesquisa se posiciona como exploratória e descritiva (Gil, 2002), pois busca maior familiaridade com o problema da pesquisa, a fim de torná-lo mais explícito e identificar aspectos relacionados a governança do APL.

As técnicas empregadas para a coleta de dados foram a entrevista semiestruturada, realizada com o órgão coordenador do APL e a aplicação de questionários para os diferentes atores nas várias etapas do sistema produtivo de semijoias. Desta feita, a entrevista direcionada à governança do APL foi estruturada por questões fundamentadas no referencial teórico e que remeteu a possibilidade de se interpretar como ocorre a interação dos atores do APL. Os três entrevistados, se posicionam como atores responsáveis pela governança do APL, que por questões de sigilo são apresentados como: - E1, primeiro entrevistado; - E2,

segundo entrevistado e; - E3 terceiro entrevistado. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pelos pesquisadores. O rol de perguntas foi dividido por temáticas, quais sejam: i) abordagem da coordenação: perguntas visando entender como a governança influencia a promoção de ações conjuntas; ii) ação conjunta: perguntas sobre como ocorrem as ações conjuntas no arranjo; iii) coordenação: perguntas para se entender quais as dificuldades encontradas pela governança para o perfeito funcionamento do APL; iv) cooperação: perguntas sobre as vantagens das empresas atuarem integradas no APL; v) governança: perguntas sobre como são tomadas as decisões voltadas para o APL; representatividade: perguntas sobre como a governança exerce a representatividade do arranjo.

O instrumento de coleta de dados relativos aos demais atores do APL, excetuado os que compõem a governança, foi um questionário elaborado por questões mensuradas através da escala tipo Likert (1932) de 5 pontos. Foi elaborado através da plataforma *Google Forms*, possibilitando que o questionário pudesse ser enviado ao público-alvo, através do correio eletrônico, com restituição automática ao emissor, assim que respondidas todas as questões do questionário. Esse instrumento de pesquisa possibilitou o alcance de um número significativo de respondentes, cujas respostas propiciaram maiores possibilidades de comparação.

O questionário, composto por seis questões de respostas obrigatórias e com variáveis aferidas por escala tipo Likert (1932), de cinco pontos, teve como foco determinar o grau de aprovação das decisões tomadas pela governança do APL, para obtenção de objetivos comuns ao arranjo, assim como a capacidade de coordenar as relações entre as empresas integrantes.

A estratégia da pesquisa abordou a amostragem não probabilística por conveniência que, segundo Martins Junior (2015), é uma amostra composta por indivíduos cujos critérios de entrada são atendidos, e de fácil acesso, para o pesquisador. Este tipo de amostra é válido quando pressupõe representar adequadamente a população alvo. O questionário foi examinado por dois especialistas do SEBRAE que, voluntariamente, se dispuseram a analisar a clareza das perguntas elaboradas. Sendo o questionário considerado válido e aplicável, realizou-se o envio, através de correio eletrônico, para as empresas vinculadas ao APL.

Lauris *et al.* (2018) descrevem que amostra é uma parte da população com finalidade de representá-la na pesquisa. Segundo o autor, essa parte da população deve ser quantificada para que a pesquisa atinja seu objetivo de maneira eficiente. Neste diapasão, foi calculada uma amostra da população de empresas vinculadas ao APL para realização da pesquisa, com base na equação de cálculo amostral, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Fórmula do cálculo da amostra

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fonte: SurveyMonkey (c.1999 – 2022, *online*)

Depreende-se, da fórmula, que N corresponde a população; Z é o nível de confiança; e é o erro amostral; p é a quantidade de acertos esperados. O nível de confiança é a frequência relativa das vezes que o intervalo de confiança realmente contém o parâmetro populacional, considerando que o processo de estimação é repetido variadas vezes, conforme propõe Santos Filho (2014) e é expresso em números decimais. Para o autor o intervalo de confiança, expresso em porcentual, é o intervalo de valores que tem probabilidade de conter o verdadeiro valor da população. À medida que se aumenta o nível de confiança, é obtida uma gama maior de valores, que aumenta a confiança de que a média estará no subconjunto. A Tabela 1 aponta

os valores de Z para os níveis de confiança fornecidos.

Tabela 1: Níveis de confiança

Níveis de confiança	Valor de Z
99%	2,58
98%	2,33
95%	1,96
90%	1,64
85%	1,44
80%	1,28

Elaborado pelo autor, a partir de Santos Filho (2014).

Infere-se, da visualização da Tabela 1, que sempre que o nível de confiança aumenta, ou seja, quanto mais próximo de 100%, o intervalo, ou valor de Z, fica cada vez maior.

Diante disso e considerados os seguintes valores: população (N): 1350; grau de confiança (Z) igual a 90% e margem de erro (e) igual a 10%, obteve-se o resultado da equação do cálculo amostral arbitrados de 65 respondentes, o que corresponde a 4,8% da população alvo.

Para Creswell (2016), o processo de análise de dados consiste inicialmente na preparação e organização dos dados obtidos para após, por meio de um processo de codificação, proceder à redução dos dados a temas, para ao final apresentar sua representação em discussão ou figuras. Creswell (2016) sugere que o ideal para análise é fazê-la em conjunto com as etapas gerais e específicas da técnica de análise utilizada. Assim, a análise do conteúdo do material coletado, além das interpretações pertinentes, buscou estabelecer a interface de contato bem como os pontos discordantes das duas unidades de análise realizadas, ou seja, os coordenadores do APL (entrevista) e os gestores das organizações filiadas (questionários). A coleta de dados foi realizada entre os dias 17 de janeiro e 11 de fevereiro de 2022.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta seção se destina a apresentar, analisar e discutir os dados obtidos no desenvolvimento da pesquisa realizada. A pesquisa utilizou duas técnicas distintas para a coleta dos dados, logo estabelece duas unidades distintas de análise, a saber: entrevista com a governança do APL e questionário para empresas atores do APL.

Inicialmente realiza-se a apresentação do *locus* de pesquisa o APL de semijoias e bijuterias, com sede em Limeira. No ano de 2005 a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo oficializa o APL, então composto por 25 empresas, que, no entanto, não foi recadastrado em 2008 por não atender às proposituras para caracterização de um arranjo. A reorganização coordenada pelo Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuterias e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo (Sindijoias) estabeleceu resultado positivo em 2012, possibilitando novo credenciamento. Desde 2020, as empresas relacionadas ao processo produtivo de semijoias e bijuterias, com sede em Limeira, e as que vierem a se constituir, pertencem de forma automática ao APL. Diante dessa nova contextualização, atualmente 1530 empresas integram o APL, as quais, juntas, geram mais de 28.000 postos de

trabalhos diretos e cerca de 23.000 postos de trabalhos indiretos, além de compreender toda a cadeia produtiva (LIMEIRA, 2021). Cabe ressaltar que Limeira foi elevada à condição de Capital Nacional da Joia Folheada, conforme consignado na Lei nº 13.610 (2018) e o APL de semijoias de Limeira é o maior polo nacional do segmento.

A governança do APL de semijoias de Limeira tem uma estrutura horizontal e é composta, além do Sindijoias, pela prefeitura de Limeira, pela Associação Limeirense de Joias (ALJ), pelo SEBRAE, pela Associação Comercial de Limeira (ACIL), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem industrial (SENAI) e por cinco empresas associadas. As funções da governança do APL foram desmembradas, a saber: o Sindijoias representa o APL somente nas demandas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo e na captação de fomentos. Já a coordenação do APL é feita de forma colegiada, horizontalmente, entre a prefeitura de Limeira, a ACIL, SEBRAE, SENAI, ALJ e algumas empresas associadas ao APL. As tomadas de decisões da governança são adotadas de forma compartilhada entre os demais gestores.

Em análise aos dados coletados e sintetizando as respostas oriundas da entrevistada, constata-se que o APL é bastante fragmentado, existindo várias lideranças internas, originando, involuntariamente, subgrupos dentro do APL. “(...) são vários APLs dentro do APL” (E1); “(...) existem diversos grupos que atuam isoladamente, à revelia da governança e em detrimento do coletivo” (E2). Na cidade há várias concentrações de empresas do ramo de semijoias, seja em uma rua, em um bairro ou em um shopping; para cada concentração há uma liderança, cujas confiança e cooperativismo mútuos são mais intensos, em detrimento aos demais integrantes do APL. Embora todos integrem o mesmo APL, ações individuais ocorrem entre esses grupos de empresas concentradas.

As tomadas de decisões da governança são adotadas de forma compartilhada entre os demais gestores. A governança tem uma estrutura horizontal, sendo composta, pela prefeitura de Limeira, pela ALJ, pelo Sindijoias, pelo SEBRAE, pela ACIL e por cinco empresas associadas. Apesar disso, muitas empresas associadas indicam que a governança não atende os anseios comuns das empresas, segundo relatou a entrevistada “(...) eles vivem reclamando que o APL poderia ser bem mais colaborativo” (E2); “(...) cada qual têm o seu interesse pessoal e não se dispõem a compartilhar informações” (E3)

Apesar da fragmentação em subgrupos, o APL oferece grande contribuição para o desenvolvimento local, posto que as empresas têm gerado empregabilidade, pois são cerca de 50.000 empregos formais, diretos e indiretos (LIMEIRA, 2021), além de um expressivo número de empregos informais.

Por fim, a entrevistada (E3) ressaltou que a governança tem se empenhado em motivar a participação efetiva dos integrantes, a troca de conhecimento e informações entre si e, assim, a cooperação mútua “(...) todos nós do APL, nos empenhamos em não apenas ter a empresa dentro do APL, mas principalmente que ela seja um membro participativo” (E3). Com apoio do SEBRAE e do SENAI, tem-se realizado palestras e cursos para difundir a importância da associação em APLs e os ganhos que a cooperação e interação trazem. As ações da governança e o desenvolvimento do arranjo são discutidos regularmente e seguem diretrizes determinadas pelo plano estratégico denominado Programa de Desenvolvimento Empresarial (PDE), elaborado e organizado pelos membros responsáveis pela governança. Vale destacar, que segundo a entrevistada E3, os responsáveis pela governança têm procurado aproximação com os líderes dos “subgrupos internos”, para realizar ações de cooperação unificadas, consolidar a sedimentação do APL, além de buscar a valorização do título de Capital Nacional da Joia Folheada.

Com relação aos questionários aplicados, o estudo teve êxito no retorno de 83 formulários devidamente preenchidos. Assim, as conclusões resultantes das análises das

respostas válidas dos questionários recepcionados na plataforma *Google Forms* podem ser aplicadas a todo o APL, dado que a quantidade de respondentes ultrapassou o número da amostra (mínimo de 65), a qual, após aferida por meio de cálculo matemático, identificou-se como representativa da população alvo, conforme proposta de Santos Filho (2014).

Segundo as respostas extraídas dos questionários enviados ao público amostral, os integrantes do APL em estudo aceitam a governança como lícito representante, porém está propenso à indiferença, indicando não ser plena a representatividade da governança.

Somados os pontos referentes ao bloco temático três da variável indiferente, totalizou 210 pontos. Considerando os 489 pontos possíveis, a variável ‘indiferente’ obteve 43% do total dos pontos. A variável ‘concorda plenamente’ apresentou um total de 206 pontos, resultante da somatória das 6 questões relativas ao bloco. Essa pontuação representa 42% do total de pontos possíveis. A variável ‘concorda parcialmente’ apresentou 29 pontos, equivalente a 6% do total possível. Somados os pontos das variáveis ‘concorda plenamente’ e ‘concorda parcialmente’, tem-se 235 pontos, corresponde a 48% do total. Para a variável ‘discorda parcialmente’ foram computados 20 pontos, equivalente a 4% e finalmente para a variável ‘discorda plenamente’, aferiu-se 24 pontos, ou 5% do total de pontos possíveis.

Desses resultados, observa-se que embora o arranjo aceite a representatividade da governança, ele se comporta indiferente a mesma, dada a expressiva pontuação que a referida variável obteve, conforme pode ser notado na Tabela 1.

Tabela 1: Posicionamento dos membros, para com a governança do APL

VARIÁVEIS					
	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Indiferente	Discorda parcialmente	Discordo plenamente
A Coordenação do APL incentiva e motiva a participação dos integrantes nas reuniões ou encontros do APL.	28	12	31	5	7
As decisões da coordenação do APL são adotadas para beneficiar as empresas.	34	5	42	2	1
Nas deliberações da coordenação, os interesses coletivos das empresas do APL são priorizados e sobrepõe aos interesses individuais.	37	0	46	0	0
A Coordenação adota medidas relevantes para o desenvolvimento do APL e para melhorias na cadeia produtiva	27	8	33	7	8
Reconheço a coordenação do APL como liderança legítima.	47	0	23	1	2
Você está satisfeito com as deliberações e ações da coordenação do APL.	33	4	35	5	6
TOTAL	206	29	210	20	24
%	42%	6%	43%	4%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os dois principais fatores identificados no levantamento apontam que o percentual preponderante de membros do APL se posiciona entre os aderentes a governança do APL os indiferentes, sendo as demais posições apresentam baixo desempenho no levantamento. Assim, apesar de existir um contingente significativo de atores engajados no APL, e que compartilham interesses comuns, há um contingente de mesma magnitude que se posiciona

indiferente ao mesmo. Corroborando Vilela e Pinto (2009) e Chaves e Barros (2020), que afirmam que um arranjo deve elaborar uma governança capaz de conciliar interesses dos diferentes atores, planejar conjuntamente e executar ações de cooperação que promova o desenvolvimento de suas atividades empresariais, não se observou aspectos desenvolvidos pela governança que estabeleçam ou ainda que proporcionem ações de cooperação entre os atores. Ainda que promova reuniões, palestras e encontros, a participação dos atores é bastante diminuta. Em que pese algum esforço nesse sentido, não há efetivo empenho da governança em mobilizar os atores para a busca de objetivos comuns e coletivos, em total desacordo com o que ensina Salume (2020), que define o termo governança como um mecanismo que organiza a coordenação de ações entre diferentes atores, gerenciando interesses conflitantes coletivos ou individuais

A maioria dos atores reconhece a governança como representante do arranjo, entretanto tal governança não é contundente para desenvolver a integração e cooperação entre os atores, atributos característicos de um APL. Em que pese a desagregação do APL, o arranjo tem forte potencial de desenvolvimento e esse trunfo é dedicado a governança, que estabeleceu, como norma, que toda empresa cuja atividade econômica esteja relacionada com a cadeia produtiva de semijoias e tenha sede em Limeira integre automaticamente ao APL, tornando, com isso, o arranjo bastante robusto, sendo um dos maiores APL em número de atores.

A governança também é inerte na promoção de atos para mobilizar os atores para a busca de objetivos comuns, ofuscando um eventual sucesso que o arranjo possa obter através do nível organizacional das empresas que o compõe.

Impõe-se traçar um paralelo dos resultados obtidos em estudo desenvolvido por Ferreira e Guarda (2021), acerca do declínio ou *declustering* do APL de cerâmica de Ituiutaba/MG, que era robusto e considerado vetor de desenvolvimento local. Os autores concluíram que a ausência de uma governança eficaz no APL se revelou em vários aspectos, como a homogeneidade cultural que limitou a inovação e a implementação de novas estratégias e a consequente fragilização do arranjo. Enquanto outras regiões vizinhas conseguiram desenvolver identidades próprias que servem como selo de origem e vantagem competitiva, os empresários de Ituiutaba mostraram resistência a essa ideia, resultando em uma competição interna prejudicial.

Ainda segundo o estudo de Ferreira e Guarda (2021), a falta de interdependência entre as empresas do APL limitou o desenvolvimento de uma cadeia produtiva robusta, incapaz de adotar estratégias de verticalização e expansão. Para os autores, a ausência de inovação e a ineficácia das parcerias ilustram a falta de governança, posto que não houve comunicação ou troca de informações entre os atores envolvidos. Ferreira e Guarda (2021) afirmaram que a falta de governança que propiciasse a adoção de estratégias gerenciais e coordenação de ações cooperativas foram preponderantes para impedir que o APL de cerâmica de Ituiutaba conseguisse reverter a fase de declínio.

Assim como ocorreu com o APL de cerâmica de Ituiutaba, conforme descrito por Ferreira e Guarda (2021), a inércia da governança do APL de Limeira pode ensejar no *declustering*, proporcionando por consequência impactos no desenvolvimento local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do que se pode extrair, dos dados obtidos, é que a governança do APL de semijoias de Limeira é realizada de forma compartilhada, dividindo-se tarefas entre algumas instituições que formam o colegiado da governança. Este perfil do APL de semijoias apresenta importante

contribuição para o estudo da área, consolidando a governança do APL exercida de forma colegiada por instituições de atuação no seu fomento.

Apesar disso, a governança reconhece as dificuldades existentes no processo de coordenar ações de cooperação e interação entre os atores, posto que a desconfiança e a concorrência são bastante intensas. Ademais, é nítido o desinteresse dos atores acerca dos assuntos atinentes ao desenvolvimento do APL e nas ações de cooperação, visando atingir ganhos competitivos para toda a cadeia produtiva. A governança, contudo, desenvolve estratégias para fortalecimento da cooperação mútua e realiza, em parceria com órgãos de apoio, encontros, palestras e desenvolve cursos de capacitação de mão de obra, mas é baixa a adesão dos empresários que integram o arranjo.

No aspecto da coordenação, constatou-se tratar-se de um modelo compartilhado, em que uma instituição, Sindijoiás, representa o APL para assuntos de natureza governamental e um colegiado composto por instituições de apoio, SEBRAE, prefeitura de Limeira, SENAI, ALJ, ACIL, é o responsável pela condução das ações de interação e cooperação, objetivando ganhos coletivos, além das ações de desenvolvimento socioeconômico e relacionamento com a sociedade local. Nesse sentido, extraiu-se, da entrevista, que a governança também tem dificuldades na coordenação, pois são mínimas as ações de cooperação, indicando que o arranjo é fragmentado em várias lideranças, em detrimento dos demais integrantes, não há participação efetiva dos atores nas demandas do arranjo, individualismo e desconfiança sobressaem e não há troca de informações e conhecimento. Estas constatações, apresentam relevante contribuição para a teoria, pois evidencia que a governança de APL necessita realizar esforços contínuos para reforçar a cooperação entre os atores, bem como evitar a concorrência fragmente o aglomerado em grupos concorrentes.

O estudo identificou a fragmentação do APL e a necessidade de uma governança mais coesa. Apesar da fragmentação em subgrupos, o APL oferece grande contribuição para o desenvolvimento local, com a criação de aproximadamente 50.000 empregos formais, diretos e indiretos. A governança tem se empenhado em motivar a participação efetiva dos integrantes, promover a troca de conhecimento e implementar ações de cooperação, contudo, a baixa adesão dos empresários e a fragmentação do arranjo em subgrupos concorrentes ainda representam desafios significativos. A governança também desempenha um papel passivo na promoção de iniciativas que incentivem os atores a unirem esforços em prol de objetivos compartilhados, obscurecendo, assim, qualquer êxito potencial que o arranjo possa alcançar por meio do nível organizacional das empresas envolvidas.

Compreende-se, portanto, que o modelo de governança adotado por um APL influencia diretamente o processo de integração e participação de seus membros. A tomada de decisões, a transparência das ações e o envolvimento dos atores são aspectos críticos que impactam a eficácia da governança em APLs.

Os resultados deste estudo oferecem uma base para a reflexão sobre como melhorar a coordenação e a cooperação dentro do APL de Limeira e podem servir como referência para futuros estudos e práticas de governança em APLs. Sugere-se que estudos futuros se debrucem sobre novas formas de engajamento dos empresários e a criação de um ambiente colaborativo mais robusto. Investigar a dinâmica de outros APLs bem-sucedidos pode contribuir para potencializar a integração e a coesão dos APL. Enfim, a busca por um modelo de governança mais eficaz elevará a competitividade de um APL, além de poder transformar a realidade econômica no contexto em que ele se situa, transformando o desenvolvimento local em uma meta comum.

Para conclusão do trabalho, entretanto, algumas limitações e dificuldades foram encontradas: ainda que a coleta de dados tenha sido realizada de maneira profunda, sendo entrevistados representantes da governança do arranjo e obtenção de 83 questionários válidos,

com uma amostra não probabilística, os resultados não permitem a generalização dos assuntos tratados. Outra limitação foi a resistência de algumas empresas em responder ao questionário. Necessitou-se, por parte dos pesquisadores, muito tato, insistência, convencimento e perseverança para persuadir os participantes a responderem aos questionários.

A pandemia do Covid-19 também foi uma limitação. Iniciada em março de 2020, perdurando até os dias atuais, a pandemia obrigou o poder público a adotar medidas de restrição de circulação de pessoas e práticas de *home office*, dificultando o acesso aos possíveis respondentes. Como proposta para trabalhos futuros, é sugerido, além da replicação desta pesquisa em outros APLs dos variados setores econômicos, estudos que analisem o impacto das melhorias na governança sobre os resultados econômicos do APL, identificando ou atribuindo correlações.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. APL, **Conceito de Arranjo Produtivo Local** – APL. Publicado em 14/12/2017, atualizado em 30/04/2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais-apl>> Acesso em: 18 dez. 2021

BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; SAUSEN, J. O.; BAGGIO, D. K. Colaboração e open innovation: a importância da governança colaborativa para a construção de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local. *Interações*, v. 21, n. 1. 2020. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v21i1.2097>

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 200**, de 02 de agosto de 2004, publicada no Diário Oficial da União nº 148, de 03 de agosto de 2004, pg 17. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/portaria_1_arranjos_produtivos_locais.pdf>. Acesso em: 18 dez 2021.

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

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Lei nº 13.610**, de 10 de janeiro DE 2018. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2018/lei-13610-10-janeiro-2018-786086-publicacaooriginal-154739-pl.html>>. Acesso em: 08 jan 2022.

CARLOTO, G. S.; EMMEL JUNIOR, R. R.; BRUM, A. L.; SAUSEN, J. O.; VIEIRA, E. P. A cadeia produtiva das baterias e a sustentabilidade: uma análise preliminar. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 21, n. 1, p. 1-16. 2022.

CASSIOLATO, J. E. et al. Local production and innovation systems in Brazil: a balance of 20 years. In: GLOBELICS CONFERENCE, 15, 2017, Atenas. **Anais...** Atenas: LIEE, 2017.

CHAVES, M. P. S. R.; BARROS, J. F. Governança territorial na política de proteção em áreas protegidas: estudo comparativo entre Brasil e França. **Revista Inclusão Social**, v. 15, n. 2. P. 143-162. 2020.

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

COSTA, E. J. M. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010. Disponível em: <https://antigo.mdr.gov.br/images/stories/ArquivosSNPU/Biblioteca/publicacoes/Livro_APL.pdf> Acesso em: 8 jan. 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Penso Editora, 2021. 296 p.

FERREIRA, J. B.; GUARDA, C. O. Declustering: uma análise para o APL de cerâmica estrutural em Ituiutuba – MG. **Revista Pymes, Innovación y Desarrollo**, v. 9, n. 1, p. 22-44. 2021.

FREITAS, V. B.; SILVEIRA, M. A. P. Governança na rede do APL de Taquaral de Goiás, segundo a visão da teoria ator rede (TAR). **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6. 2020. DOI 10.34117/bjdv6n6-224.

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

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

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

KAPRON, S. Arranjos Produtivos Locais: uma política pública de desenvolvimento – RS 2011 – 2014. **Boletim regional, urbano e ambiental. IPEA**. n. 10. 2014.

LACERDA, L. B. N.; SILVA, C. M.; CABRAL, R. M. Governança local: aspectos teóricos. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 52236-52252. 2020.

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

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

LAURIS, J. R. P. *et. al.* **Cálculo amostral** – site de estatística. s.d. Cálculo amostral. Disponível em: <<http://calculoamostral.bauru.usp.br/calculoamostral/sobre.php>>. 2018. Acesso em: 22 jan. 2022.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**. 1932. p. 1-55. 1932.

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

LIMA, A. J. R. **Os diferentes atores sociais e suas percepções na construção de um sistema de monitoramento da governança das águas**. 1ª Ed. Jundiaí/SP:Paco Editorial. 2021.

LIMEIRA, **Capital Nacional da Joias Folheada** – uma história contada por seus protagonistas. Produção: Prefeitura Municipal de Limeira. Limeira: Youtube, 2021. 1 vídeo (47min53seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-Kk4QCLXosc>. Acesso em: 28 de dezembro de 2021.

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

MARTINIANO, M. L. G.; MACHADO JUNIOR, C.; SILVA, F. V.; LIMA, C. V. G. Similaridades entre aglomerados produtivos: um ensaio teórico. **Revista GESEC**, v. 14, n. 5, p. 8363-8377. 2023. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2216>

MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos**. 9. ed. Petrópolis. Editora Vozes: 2015. 248 p.

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

MELLO, J. A. V.; PINTO, B. G. J. Relações de poder e hierarquia em um arranjo produtivo local de uma cidade brasileira. **Revista Geográfica de América Central**, v. 69, n. 2. 2022. DOI: <https://dx.doi.org/10.15359/rgac.69-2.9>.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. Maastricht, Netherlands: United Nations University. Encontro sobre Clusters Produtivos Locais e Inovação Sistemas no Brasil: novas políticas industriais e tecnológicas para o desenvolvimento, Rio de Janeiro, 4 a 6 de setembro de 2000, 2000. p. 1-38.

OLIVEIRA, J. P. L.; DAMIANI, J. H. S.; FISCHER, B. B. Assessing Centralized Governance in a Software Cluster. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 9, n. 1, p. 103-118, 2014.

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

SALUME, P. K. **Governança em aglomerações produtivas: aplicações sob a perspectiva da abordagem dinâmica**. 1ª Ed. Curitiba: Appris, 211 p. 2020.

SANTANA, J. A.; MARQUES, D. S. P. **Programa estadual de fomento aos arranjos produtivos locais do estado de São Paulo**. Boletim Regional, Urbanos e Ambiental. IPEA, p. 103-107, 2014.

SANTOS FILHO, H. **Intervalo de confiança**. UNIFAP. 2014. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/herondino/files/2014/04/INTERVALOCONFIACA.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2022.

SANTOS, J. E. A.; CÂNDIDO, G. A. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: uma aplicação no arranjo calçadista no município de Campina Grande-PB. In Encontro de Estudos em Estratégia, 6, 2013, Bento Gonçalves/RS. **Anais...**, Bento Gonçalves, 2013.

SÃO PAULO. **Decreto nº 56.654/09, de 07 de agosto de 2009**. Institui o Programa Estadual de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais. Disponível em:

<<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54654-07.08.2009.html>>. Acesso em 29 dez. 2021.

SÃO PAULO. **Secretaria Estadual do Desenvolvimento Econômico** – Disponível em: <www.desenvolvimentoeconomico.sp.gov.br>. Acesso em: 12 dez. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **APL, Arranjo Produtivo Local**. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília/DF. 2014.

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

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