



**GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
(APL) NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DO ESTADO DE SÃO PAULO: um estudo
comparativo**

**INTERORGANIZATIONAL GOVERNANCE IN A LOCAL PRODUCTIVE
ARRANGEMENT (LPA) IN THE COFFEE PRODUCTION IN THE STATE OF SÃO
PAULO**

Área temática: Desenvolvimento Local e Regional.

*TREFIGLIO, Ricardo Pereira
PINOTTI, Raquel Nakazato
HO, Giseli Angela Tartaro
SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da
SOUZA, Manuel Fernandes Silva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul*

Resumo

O presente trabalho analisa a governança interorganizacional em dois relevantes Arranjos Produtivos Locais (APL) do setor de cafeicultura localizados no Estado de São Paulo, pela perspectiva da governança relacional e contratual proposta por Roehrich *et al*, (2020). O estudo teve por objetivo analisar os APLs selecionados com base no modelo multidimensional da governança interorganizacional de Roehrich *et al*, (2020), visando a aplicação do modelo à governança de Arranjos Produtivos Locais no setor do agronegócio do café no interior do Estado de São Paulo. A pesquisa refletiu as relações interorganizacionais em uma rede de organizações com objetivos comuns, utilizando abordagem qualitativa, baseada em entrevistas realizadas com os gestores/fundadores dos APLs. A pesquisa analisou os critérios da Governança Interorganizacional do APL, considerando aspectos relativos aos antecedentes, governança e resultados. Concluiu-se que, apesar de existirem dois modelos de governança interorganizacional, sendo um baseado na relação de confiança e outro na relação de contrato formal, houve uma maior incidência de relacionamento informal em um dos APLs estudados e observou-se um equilíbrio no outro, no qual se identificou um maior grau de maturidade da governança.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local; Governança Interorganizacional; Governança Relacional; Governança Contratual.

Abstract

The present work analyzes the interorganizational governance in two relevant Local Productive Arrangements (LPA) of the coffee-growing sector located in the Northern Region of the State of São Paulo, from the perspective of relational and contractual governance proposed by Roehrich *et al*, (2020). The study aimed to analyze the selected APLs based on the multidimensional model of interorganizational governance by Roehrich *et al*, (2020), aiming to apply the model to the governance of Local Productive Arrangements in the coffee



agribusiness sector in the interior of the State of São Paulo. The research reflected inter-organizational relationships in a network of organizations with common goals, using a qualitative approach, based on interviews conducted with the managers/founders of the APLs. The research analyzed the criteria of the APL's Interorganizational Governance, considering aspects related to antecedents, governance and results. It was concluded that, despite the existence of two models of inter-organizational governance based on trust relationship and formal contract relationship, there was a higher incidence of informal relationship in one of the APLs studied and a balance was observed in the other, which pointed to a higher degree of maturity in governance. For future studies, it is recommended to expand a larger sample, so that it is possible to analyze and compare the relational and contractual governance, among the various local productive arrangements that exist in Brazil.

Keywords: Local Productive Arrangement; Interorganizational Governance; Relational Governance; Contractual Governance.

1. Introdução

A ideia de competição faz parte da estratégia das empresas para alcançarem a liderança e se destacarem entre seus concorrentes. Mas para o produtor rural o raciocínio é outro, ganha-se muito mais com a ideia “de juntos conseguimos ir mais longe”. Dessa forma, a união de forças materializada com o cooperativismo e associativismos é muito relevante na área do agronegócio.

Nesse sentido, é o Programa de Fomento de Arranjos Produtivos Locais Paulista, desenvolvido no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, instituído pelo Decreto nº 54.654 de 07 de agosto de 2009, tendo por objetivo o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades regionais do estado por meio da descentralização do desenvolvimento produtivo, das cadeias paulistas, e do aumento do empreendedorismo e da competitividade das micro, pequenas e médias empresas – baseados em interação e cooperação.

Referido programa insere-se no âmbito de políticas públicas e foi um propulsor na organização de APLs no estado de São Paulo, com destaque para os produtores de café.

Pode-se dizer que a organização em APL contribuiu para novos modelos de associação, com uma visão mais ampla do real significado do termo “colaboração” entre *stakeholders*. Nesse contexto, a questão da governança torna-se relevante para o sucesso do empreendimento



associativo, visto que tem a missão de manter a unidade do grupo, além de possibilitar o desenvolvimento de ações em conjunto que são essenciais para a manutenção da associação.

Considerando a importância da colaboração e da associação para o desenvolvimento dos pequenos produtores rurais, e focando no Arranjo Produtivo Local - APL que caminha nesse sentido, se justifica a presente pesquisa que envolve o estudo de dois APLs de produtores de café no estado de São Paulo.

Assim, o objetivo da pesquisa, foi analisar os APLs selecionados com base no modelo multidimensional da governança Interorganizacional de Roehrich *et al*, (2020), visando a aplicação do modelo à governança de Arranjos Produtivos Locais no setor do agronegócio do café no interior do Estado de São Paulo.

A estrutura multidimensional de Roehrich *et al*, (2020) é separada em três dimensões analisadas no trabalho, na primeira a dimensão da governança é referenciada como antecedentes da governança, em que são determinados os fatores que propiciam as condições iniciais para a construção de uma governança Interorganizacional. Na segunda dimensão, construção da governança, denominada conceitualização dos mecanismos de governança, os quais estão divididos em dois eixos estruturantes, governança contratual e governança relacional, são as duas formas de gestão analisadas. A terceira dimensão, a estrutura multidimensional é definida como implicações de desempenho, ou seja, como é verificada a gestão da governança Interorganizacional de um ecossistema que pode ser classificada como Governança Relacional ou Contratual.

A pesquisa se valeu da realização de entrevistas com representantes dos APLs dos produtores de café, escolhidos por sua representatividade no interior do Estado de São Paulo, por terem forte destaque enquanto organização ativa nesse segmento e por terem a habilitação técnica de seus projetos devidamente reconhecidas pelo Programa de Fomento aos APLs Paulista e pelas entidades representativas das cadeias dos Pólos de Desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo.

O presente artigo está estruturado em cinco tópicos: o primeiro refere-se à introdução; o segundo apresenta a fundamentação teórica; o terceiro traz os procedimentos metodológicos;



o quarto apresenta os resultados e as discussões e, por último, apresentam-se as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

A fim de ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa e contextualizar os resultados, o presente tópico apresenta o conceito de arranjo produtivo local e governança, apresentando aspectos da governança relacional e contratual.

2.1 Arranjo Produtivo Local

Arranjos Produtivos Locais (APL) têm inspiração na experiência italiana das décadas de 1950 e 1960 com os distritos industriais caracterizados pela alta performance produtiva, associada ao crescimento econômico, competitividade e desenvolvimento social.

São compostos por pequenas e microempresas similares aquelas redes de micro, pequenas e médias empresas italianas que estavam associadas à crescente expansão e integração dos mercados mundiais, a um marco de dinâmica territorial particular com produção especializada e baseada na constituição de sinergias e estrutura sócio institucional existente na região (SILVA, 2002, p.254).

Esses distritos industriais, termo cunhado por Marshall, ainda no século XIX, destaca o padrão de organização, no qual pequenas empresas concentradas na manufatura de produtos específicos localizavam-se geograficamente em clusters (LASTRES et al., 1999; SILVA, 2007) são exemplos de que empresas organizadas e estruturadas em APL podem promover o desenvolvimento das regiões onde estejam localizados.

Apoiados pelas Universidades, Institutos de Tecnologia e Governo, os APL brasileiros podem ter a competitividade como um dos seus mais significativos atributos e o levantamento PINTEC 2017 (IBGE, 2020), destaca que as empresas utilizam informações de fontes variadas, absorvem e combinam essas informações com os processos de criação,



disseminação e absorção de conhecimentos identificados naquelas fontes e os utilizam em seus processos inovativos.

Para implementarem mudanças tecnológicas, essas empresas também usam os conhecimentos obtidos de seus fornecedores de máquinas, equipamentos, materiais, componentes ou softwares, clientes e concorrentes.

A partir do ano 2000, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) identifica e apoia no Brasil 957 APLs reconhecidos em âmbito estadual, diversos níveis de governo, iniciativa privada e sociedade, tendo como objetivo central resolver problemas de desenvolvimento local.

Ressalte-se que as ações intergovernamentais passaram a incluir em suas políticas públicas o aprimoramento dos modelos de associativismo, tais como: consórcios, articulação societal, arranjos territoriais locais, regiões metropolitanas, regiões integradas de desenvolvimento (RIDE), comitês de bacias hidrográficas, associações governamentais e arranjos produtivos locais (ABRUCIO; SANO; SYDOW, 2010).

As empresas que compõem o APL atuam em variados segmentos de mercado, e têm necessidade de encontrar novas formas de produzir, novos modelos de governança e tecnologias, de tal forma que seguem buscando inovações para obterem novas vantagens competitivas que as permitam manter-se e crescer em seus mercados.

Segundo Bartz et al., 2018, na perspectiva de instigar discussões na área de governança colaborativa enquanto ecossistemas de inovação aberta, afirma por meio de estudos realizados em um Arranjo Produtivo Local (APL), no estado do Rio Grande do Sul, na área de metalmeccânica, que a governança colaborativa se constitui como um processo em desenvolvimento no APL com etapas bem-sucedidas como comunicação “face to face”, compromisso com o processo e visão compartilhada de futuro. Segundo os autores, o processo relacionado ao estabelecimento da confiança encontra-se em desenvolvimento e se apresenta como um desafio a ser superado. Além disso, os autores concluíram que o compartilhamento de informações é fragmentado, a inovação acontece de forma incremental, o que não permitiu classificar o APL estudado como um ecossistema de inovação.



Nesse sentido, entende-se que estudar um APL implica em investigar variáveis significativas que possam determinar a classificação de determinados arranjos bem como identificar fragilidades dentro do processo que precisam ser melhorados.

A presente pesquisa analisou os APLs sob o enfoque da governança, dessa forma é importante elencar o conceito adotado neste estudo.

2.2 Governança

As mudanças estruturais na sociedade, reforma administrativa e reformulação do papel do Estado, reforço da democracia participativa e descentralização nos processos são fatores que promoveram com maior contundência os estudos sobre governança. Em termos gerais, a governança está relacionada ao ato de governar as relações interorganizacionais a partir de um contexto de ação coletiva por meio da articulação de normas e regras determinadas de forma conjunta e projetadas para regular o comportamento individual em um contexto de grupo (OSTROM, 2000).

O aumento do uso do conceito de governança se deu em reação às mudanças nas práticas políticas que demandavam do governo administrar situações cada vez mais complexas (HIRST; THOMPSON, 1995), apesar das controvérsias sobre o conceito a discussão continua (OLOWU, 2002). Mesmo havendo essas divergências de opiniões, a governança é um tema popular e contemporâneo que vai além da noção de governo e reflete nas implicações políticas da mudança social para um novo foco nas instituições políticas e suas atuações frente às mudanças (KJAER, 2004), pois os debates contínuos sobre as práticas e formas organizacionais pelas quais vivemos e ordenamos nossas vidas foram os fatores que motivaram o surgimento da governança (EZZAMEL; REED, 2008).

Na perspectiva da governança em redes e para instigar pesquisas relacionadas ao tema, quatro pontos positivos merecem destaque: 1. as redes de governança têm grande potencial para governança proativa, na medida em que múltiplos atores são mais capazes de identificar rapidamente novas oportunidades e políticas problemáticas, além de produzir respostas flexíveis que correspondam à complexidade e variedade das condições fixas; 2. As redes de governança têm importantes instrumentos para aglutinar informações, conhecimentos e



avaliações que possam qualificar decisões e os atores dessas redes geralmente têm conhecimento relevante para tomar esses tipos de decisões e, quando o conhecimento de todos os atores envolvidos é combinado, representa uma base significativa para fazer escolhas inteligentes entre opções viáveis; 3. As redes de governança estabelecem um quadro de referência para a construção de consenso ou pelo menos para lidar com conflitos entre as partes interessadas; 4. As redes de governança supostamente reduzem o risco de resistência à implementação, porque quando os atores estão envolvidos, eles são mais propensos a apoiar (SORENSEN; TORFING, 2005).

As contribuições desses autores foram fundamentais para que um novo cenário de discussões fosse possível em relação à governança de redes, como por exemplo, as discussões no campo das relações interorganizacionais, ou seja, redes interorganizacionais auto-organizadas (rede autônoma e autogovernada) caracterizadas pela interdependência, troca de recursos e significativa autonomia do governo não implicando, necessariamente em liberdade, mas sim em auto responsabilidade. Ressalte-se que as redes integradas são resistentes ao controle governamental, portanto, desenvolvem suas próprias políticas e moldam seus ambientes (RHODES, 1997).

Considerando os aspectos interorganizacionais, a estratégia na forma de organizar a governança em ambientes em que diferentes atores se relacionam de forma interorganizacional, torna-se determinante para a ampliação de suas interdependências e está relacionada à coordenação e ao controle das ações e dos projetos, com o propósito de desenvolvimento e especialização de seus membros, de modo a promover a produção de conhecimento compartilhado e estimulando a cooperação e inovação (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

A estratégia quando combinada com uma perspectiva de rede passa a ser percebida como algo que as pessoas fazem, e não com o que as organizações têm (JOHNSON et al, 2007), nesse sentido, a participação ativa dos atores envolvidos é fundamental para o desenvolvimento das redes que requerem, por natureza, interação, movimento e processo.

Considerando que processo de tomada de decisão envolve as atividades realizadas por meio dos vínculos entre os atores e suas demandas de forma contínua, a ênfase no campo de



estudos organizacionais e estratégia tem instigado discussões nessas áreas, e ampliado o enfoque sobre governança de tal forma que a teoria ator-rede ao incluir os atores humanos e não humanos em seu escopo, favoreceu a sua compreensão de que os atores humanos têm assumido papel importante na compreensão de fenômenos sociais e organizações comprovados em estudos sobre redes heterogêneas (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

Portanto, examinar a governança de redes e sua eficácia com foco em suas propriedades estruturais e com base na evolução dos estudos sobre o tema identificou-se duas dimensões de governança a serem estudadas: 1. a governança é realizada totalmente por organizações pertencentes à rede, também chamada de governança compartilhada; 2. a gestão da governança é realizada por ator externo, ou seja, uma organização não pertencente à rede, também conhecida como Network Administrative Organization - NAO o que possibilitou identificar três modelos básicos de governança: 1. Redes governadas por participantes dependem exclusivamente do envolvimento e comprometimento de todos; 2. Redes Governadas por Organização Líder, em que as principais atividades tomadas de decisões relacionadas à rede são coordenadas por uma única organização da rede, geralmente sendo a organização com maior representatividade; 3. Network Administrative Organization - NAO, neste modelo, uma unidade administrativa é criada para realizar a governança de forma separada (PROVAN; KENIS, 2008).

A seguir é apresentado o Quadro 1 com os principais preditores de eficácia das formas de governança de redes proposto por Provan e Kenis (2008).

Quadro 1 - Principais preditores de eficácia das formas de governança de redes.

Formas de Governança	Confiança	Número de Participantes	Consenso de Metas	Necessidade de rede - Competências de nível
Governança compartilhada	Alta densidade	Alguns	Alto	Baixo
Organização líder	Baixa densidade, Altamente centralizado	Número moderado	Moderadamente baixo	Moderado
Organização administrativa de redes	Densidade moderada, NAO monitorado por membros	Moderados a muitos	Moderadamente alto	Alto

Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2008).



A eficácia da governança interorganizacional ainda é objeto de estudo e nas últimas quatro décadas os estudos relacionados aos conceitos de governança relacional e contratual nas relações interorganizacionais apresentam limitações em termos de revisão, análises e síntese, sugerindo implementação de análises bibliográficas com maior profundidade de conteúdo para desenvolver e posicionar uma estrutura multidimensional de governança de câmbio (ROEHRICH, 2020) pois, nessa perspectiva, a estrutura que ele propõe abrange conceituações existentes de governança de câmbio e seus diversos mecanismos e dimensões ambientais que influenciam o uso de mecanismos de governança de câmbio e implicações de desempenho das organizações.

Baseado nesse contexto, a governança contratual tem como propósito sugerir controles formais, com objetivos, regras e obrigações que especificam o comportamento esperado da contrapartida. Além disso, especifica procedimentos de monitoramento, os respectivos deveres, direitos e contingências entre os atores envolvidos. Por outro lado, a governança relacional sugere que o controle seja baseado por meio de uma plataforma social e específica de que forma a parceria comercial é governada por relações sociais. Também envolve as partes e se apoia em normas relacionais endógenas de flexibilidade, eficiência, cooperação, troca de informações e um forte compromisso para alcançar objetivos compartilhados na relação (CAO; LUMINEAU, 2015).

Assim, a principal característica da governança relacional é o desenvolvimento da confiança, da reciprocidade bem como de inserção social de ações que, por meio da mutualidade, da troca permanente de informações e mecanismos que impedem problemas de oportunismo (SACHETT; BORTOLASO; ALIEVI, 2021).

Neste sentido, a coordenação das estruturas de governança apresentada está baseada em dois aspectos principais, sendo o primeiro a confiança estabelecida entre as organizações como base para as interações, trocas de informações, conhecimento e facilitador das ações de cooperação e o outro aspecto relevante diz respeito O segundo aspecto está relacionado ao fato de colaboração por meio de um projeto de negócio, com o envolvimento de clientes, a condução do plano de trabalho e definição das atividades de cada parte está fundamentada em um contrato formal, estabelecido como forma de segurança para a organização (CLAUSS;



KESTING, 2017). Nessa perspectiva, os autores concluem que a interação entre as empresas é baseada em duas dimensões: a informal e a formal.

Na dimensão formal, a governança contratual destaca a importância dos contratos entre empresas que têm por finalidade salvaguardar as partes contra o oportunismo e o conflito sendo que para essa formalização contratual são especificados os procedimentos de monitoramento, bem como os respectivos deveres, direitos e contingências entre as partes envolvidas (CAO; LUMINEAU, 2015).

3. Procedimentos Metodológicos

Quanto à abordagem, o presente estudo se valeu do método de análise qualitativa, que, segundo Yin (2016), permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, nesse caso o foco foi o estudo de caso dos dois APLs do café situados no interior do estado de São Paulo, com o propósito de identificar quais tipos de governança eles aplicam.

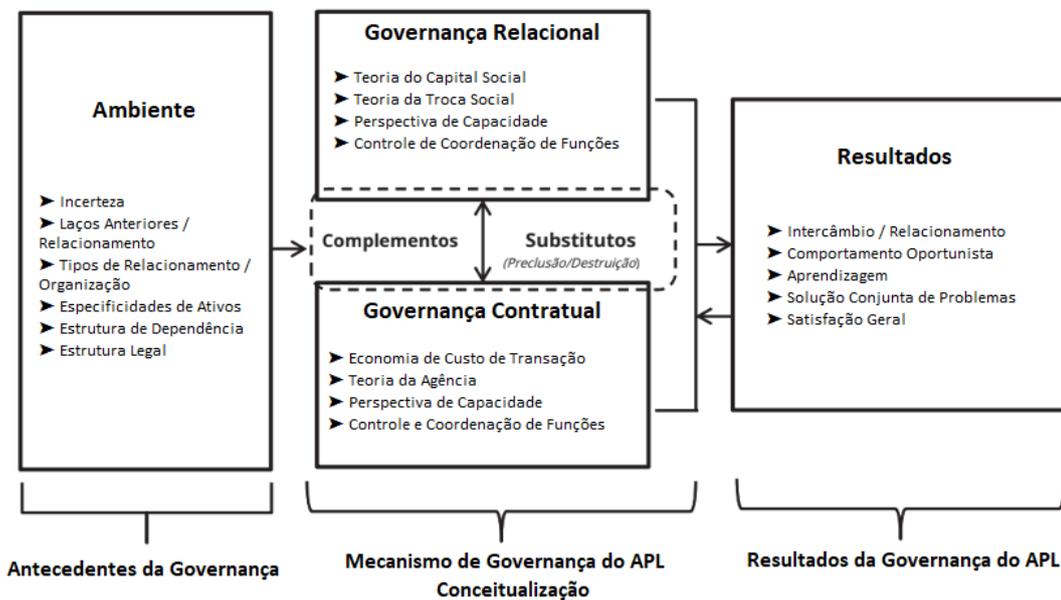
Com relação a técnica, adotou-se a análise de conteúdo por categoria, adotando-se as categorias: Antecedentes, Governança e Resultados.

Os dados foram obtidos por meio de 2 entrevistas semiestruturadas com os gestores dos APLs, ambos focados na produção de cafés. O conteúdo das entrevistas foi analisado no intuito de compreender de forma profunda os discursos apresentados, visando a captação de informações aptas a elucidar a forma da governança nos respectivos APLs, segundo as percepções dos entrevistados (BARDIN, 1977).

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada a partir da categorização de algumas frases significativas que foram relacionadas com códigos pré-definidos de acordo com a classificação apresentada por Roehrich et al (2020), conforme Figura 1.



Figura 1 Uma estrutura multidimensional de governança interorganizacional.



Fonte: Adaptado de Roehrich *et al.*, (2020).

Com base na Figura 1 foi realizado o agrupamento dos códigos em três categorias, seguindo a estrutura apresentada por Roehrich *et al.*, (2020) e colocados no Quadro 2:

Quadro 2: Agrupamento dos códigos nas categorias.

ANTECEDENTES DA GOVERNANÇA	GOVERNANÇA DO APL	RESULTADOS DA GOVERNANÇA DO APL
Incerteza	Relacional	Intercâmbio / Relacionamento
Laços Anteriores / Relacionamento	Contratual	Comportamento Oportunista
Tipos de Relacionamento / Organização		Aprendizagem
Especificidades de Ativos		Solução Conjunta de Problemas
Estrutura de Dependência		Satisfação Geral
Estrutura Legal		



Fonte: Elaborado pelos Autores.

A atribuição de significados aos códigos elencados no Quadro 2 foram adotados os critérios de Roehrich et al, (2020) que, segundo interpretação dos autores, consiste nos seguintes, apresentados no Quadro 3:

Quadro 3: Significado dos códigos segundo interpretação dos autores de Roehrich *et al*, (2020).

Incerteza: fontes comportamentais e ambientais de incerteza e dúvidas. Podem influenciar no desenho do contrato e na sua funcionalidade.
Laços anteriores/relacionamentos duradouros: influenciam o detalhamento dos acordos contratuais e o grau de mecanismos de governança relacional; laços anteriores/duração do relacionamento moderam a interação entre governança contratual e governança relacional.
Estrutura legal: Configuração institucional, legal ou de regulação que impacta na eficácia dos mecanismos de governança.
Tipo de relacionamento/Organização: Alianças estratégicas, relações comprador-fornecedor; trocas transfronteiriças. Exerce Influência nos mecanismos de governança
Especificidade de ativos: altos níveis de especificidade de ativos exigem salvaguardas contratuais para mitigar oportunismo. Normas relacionais podem ser necessárias para gerenciar riscos relacionados à especificidade de ativos.
Estrutura de dependência: Relação de forte dependência entre as partes envolvidas. Pode ser dependência econômica. Nos relacionamentos organizacionais têm um impacto significativo sobre a escolha dos mecanismos de governança.
Governança Relacional: Pautada nas relações de amizade e de integração entre os participantes.
Governança Contratual: Pautada em regras e regulamentos. Constituição formalizada da governança
Intercâmbio/Relacionamento: Realização de troca e/ou parceiros em qualidade, custo e pontualidade. O uso conjunto de mecanismos de governança pode aumentar o desempenho do relacionamento.
Comportamento oportunista: busca de interesse próprio com dolo.
Aprendizagem: parceiros de intercâmbio ao longo do tempo aprendem a contratar e colaborar para resolver problemas ou alinhar seus objetivos e incentivos como conhecimento específico derivado da troca.
Solução Conjunta de Problemas: parceiros de intercâmbio unidos na solução de problemas.



Satisfação Geral: Percepção de benefícios decorrentes do intercâmbio e da troca entre os participantes.

Fonte: Elaborado pelos Autores. Adaptado de Roehrich *et al*, (2020).

3.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas baseadas no roteiro prévio confeccionado a partir da teoria de Roehrich et al (2020).

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, tendo sido transcritas com o apoio de ferramentas de TIC e analisadas com o apoio da ferramenta do software Atlas TI 6.2 Não serão mencionados os nomes dos entrevistados, sendo aqui representados como entrevistado nº1 e como entrevistado nº2.

3.1.1 Entrevista nº1

Falou sobre a criação do APL, destacando que a iniciativa surgiu a partir da proposta de fomento, lançada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo, e assim começou o processo de constituição, que segundo o entrevistado consistiu em “ olhar para dentro do município”, dessa forma “o APL para nós foi um pano de fundo para a gente reunir vários atores em prol de um objetivo que era desenvolver ações em conjunto”.

A ideia de organização do grupo de produtores em APL surgiu em decorrência da vontade dos produtores em obterem o incentivo financeiro ofertado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo, que lançou uma chamada pública conferindo incentivos financeiros para APLs. Dessa forma, o sindicato Rural que já existia há 55 anos, mas que ficou inerte por 22 anos, ressurgiu com a proposta de organizar os produtores em APL.

O entrevistado era membro do Sindicato Rural e iniciou um trabalho de conscientização junto aos 14 produtores rurais que são membros do sindicato e junto aos 315 filiados, visando conferir credibilidade para a constituição do APL que se consolidou somente após a formalização da associação e posteriormente com a formalização de uma cooperativa.

O sindicato teve um papel muito relevante, pois possibilitou a interlocução com várias instituições, trouxe especialistas para ministrarem cursos e treinamentos e firmou parcerias e



convênios, o que possibilitou o acesso a diversas linhas de crédito. Segundo o entrevistado o “Sindicato foi o maestro, foi o pivô”.

O entrevistado é, também, produtor rural de café e destacou a importância da união entre os produtores para ter maior acesso a políticas de fomento, linhas de crédito e financiamento, treinamentos e capacitações oferecidas por instituições públicas. Destacou que “a gente estava num atraso, com a organização houve avanços o que nos traz esperança”. Também demonstrou a percepção de terem perdido muitas oportunidades por não estarem devidamente organizados.

Destacou que atualmente, o grupo pode usufruir dos incentivos de linhas específicas de crédito e políticas públicas que fornecem um suporte financeiro para o desenvolvimento, ressaltou que “é um presente que o governo está distribuindo e que o agricultor precisa ter consciência de buscar”. Também mencionou o apoio de diversas Instituições parceiras, públicas e privadas da Agricultura, SEBRAE, Fatec, Senai, Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo.

Mencionou que na região há em torno de 2.300 propriedades, sendo que 605 são menores que 5 hectares, todas produzem café na região. Destacou que atualmente a região já é reconhecida pela produção de café, assim como Holambra é conhecida como região das Flores.

O entrevistado disse que o clima do grupo dos participantes do APL é excelente, que há um lado social muito forte, comemoram os aniversários, realizam eventos festivos, destacou que “ao invés de sentar para resolver problemas a gente sentava para fazer um social”. Destacou que nos eventos de confraternização havia 100% de presença, o fortalecimento social foi importantíssimo”. Destacou que “até nas reuniões formais o pessoal gosta de estar junto”.

Ressaltou que há um grande entrosamento entre a prefeitura e o sindicato, que sempre se reúnem e promovem ações conjuntas, também há um bom relacionamento com o Departamento da Agricultura e Meio Ambiente.

3.1.2 Entrevista nº2

Falou sobre a formação e constituição do APL, ressaltando que o início se deu com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo fomentando a criação de APLs, o que motivou o cadastramento do APL junto àquela secretaria.



Já havia um Sindicato Rural e uma associação de produtores de outra atividade agrícola, mas especificamente da produção de café não havia associação organizada. Foi diante de uma crise do café na região que os produtores decidiram se reunir para buscar uma solução em conjunto e assim surgiu a Associação dos Produtores Rurais.

O entrevistado foi um dos fundadores desta Associação tornando-se uma liderança ativa da organização e esclareceu que aquela associação de produtores se juntou com a Associação dos Produtores Rurais, porém a organização dos produtores rurais prossegue suas atividades apenas com os cafeicultores.

Ressaltou que no ano de 2009, a associação de cafeicultores tomou contato com a questão da certificação e em 2012 aderiu ao programa de Fair Trade (Comércio Justo) e esclareceu que havia uma organização já consolidada do grupo de produtores de café, antes da formalização do APL na Região.

Em decorrência da adesão da associação ao Fair Trade, verificou-se a necessidade de estrutura de dependência rígida das regras exigindo muitos critérios a seguir, tais como requisitos ambientais, sociais e de gestão. Mencionou que a organização deve estar bem formalizada, com atas registradas, processo eletivo dos administradores bem definidos, prestação de contas, fixação de plano de trabalho e por isso, a associação apresenta um planejamento estratégico.

Segundo o entrevistado, essa organização decorre das exigências do Fair Trade que elevou a associação ao “pedestal”, propiciando a valorização do café produzido na região, capacitação e treinamento dos produtores rurais. Mencionou ainda que “o café da região hoje é muito conhecido, é muito demandado, a gente tem capacidade própria de processar e de entregar. Temos parceiros para exportação e temos todo o sistema de gestão”.

Na visão do entrevistado o “pequeno produtor precisa aprender a trabalhar em grupo”, entende que nesse sentido o APL é muito relevante, proporcionando fomento financeiro que favorece o pequeno produtor. Considera que a gestão se apresenta como um fator limitante para o produtor rural, ressaltando que “quando a gente vai para a administração é um desastre total, é difícil demais, precisa ter muita paciência”.



Outra inferência apontada pelo entrevistado diz respeito ao fato de que muitos produtores rurais não conseguem visualizar os benefícios que a união e a organização podem proporcionar para alavancar o negócio na produção de café. Destacou que se a produção e as vendas caminham bem, cada produtor se beneficia de forma individual, mas diante de uma crise ou dificuldade no setor, procuram seus parceiros, demais produtores e a associação, visando buscar uma solução conjunta dos problemas.

Para ilustrar mencionou que há na região, mais ou menos 1.700 pequenas propriedades, sendo que umas 800 produzem café. E dessas 800 propriedades apenas 70 estão vinculadas a Associação outras 80 estão vinculadas a outras associações e ao Sindicato Rural, dessa forma, verifica -se que há 650 produtores de café que não estão vinculados a nenhuma associação. Seguem a produção de café de forma isolada e individualizada. E assim destacou: “Eles não têm nenhuma organização. Olha só, para você ver que nós não temos 15% dos produtores organizados, meu Deus do céu. Ainda falta muito. Não é?” concluiu o entrevistado nº2.

Pode-se constatar nas entrevistas realizadas que há diferenças na gestão dos APLs estudados, sendo que no APL nº1 prevalece as relações sociais e informais, enquanto que no APL nº2, para atender as exigências do Fair Trade, as relações tendem a ser formais com estrutura legal mais definida.

4. Resultados e Discussões

Os resultados da pesquisa são apresentados na forma de quadros e figuras. Sendo que as tabelas demonstram o número de incidências dos códigos identificados nos discursos dos entrevistados, de acordo com a atribuição de significados adaptado pelos autores conforme demonstrado no quadro 3. Na sequência apresentam-se quadro e figuras relativas a cada uma das categorias e seus respectivos códigos, ilustradas por meio de algumas frases extraídas das entrevistas com a utilização da ferramenta do software Atlas TI 6.2.

Com relação aos antecedentes do APL apresenta-se o Quadro 4 que demonstra a incidência dos códigos observados nas entrevistas realizadas:

Quadro 4: Quantidades de códigos observados nas entrevistas na categoria Antecedentes da Governança.

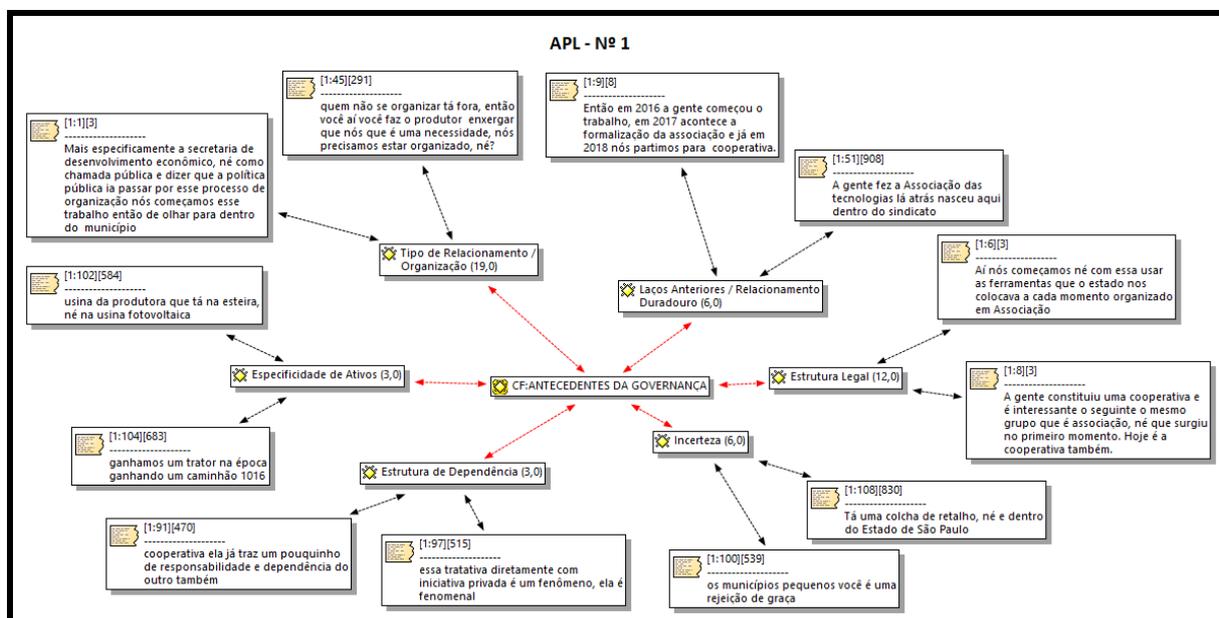


ANTECEDENTES DA GOVERNANÇA	APL Nº 1	APL Nº 2
Incerteza	6	9
Laços anteriores/ Relacionamento duradouro	6	2
Tipo de Relacionamento/Organização	19	4
Especificidade de Ativos	3	2
Estrutura de Dependência	3	1
Estrutura Legal	12	14

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A análise quantitativa das entrevistas mostradas no Quadro 4 demonstra que os aspectos relacionados ao Tipo de Relacionamento/Organização e Estrutura Legal aparecem com bastante frequência no APL nº1 e Incerteza e Estrutura Legal no APL nº2 e a Figura 2 apresenta as interações entre os códigos e as categorias no APL nº1.

Figura 2 Interação dos códigos com a categoria “Antecedentes da Governança” no APL nº1.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Análise da Figura 2 com o respaldo do Quadro 4 mostrando que os APLs nº1 e nº2 apresentaram alta frequência do código Estrutura Legal, sugere que a organização decorrente da estrutura legal exigida para a formação do APL favorece sua constituição, assim foi

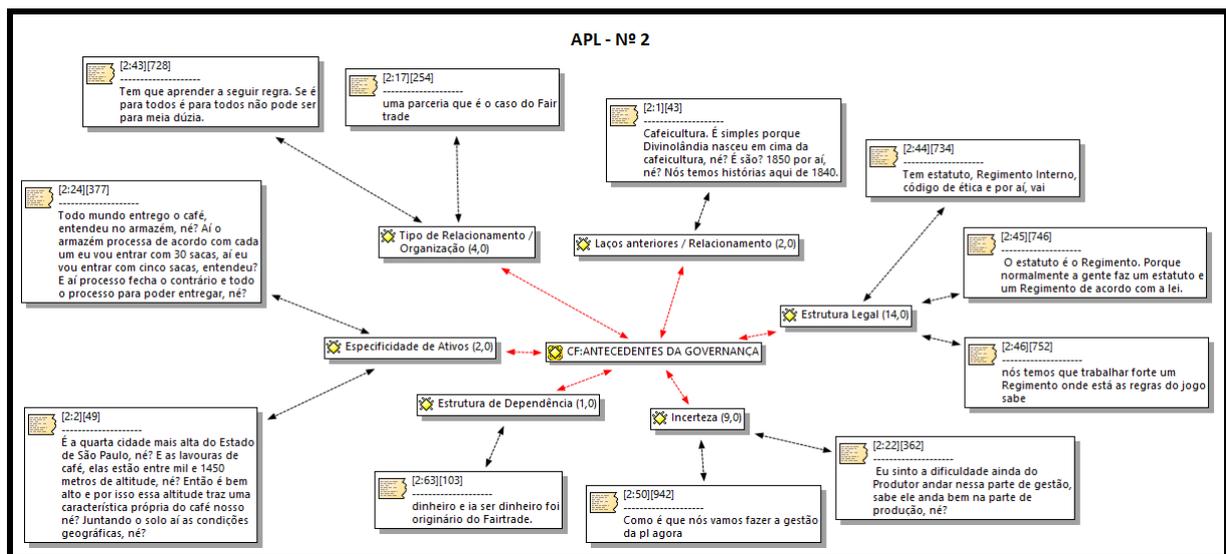


possível afirmar que havia uma organização prévia já consolidada do grupo de produtores de café, antes devida formalização do APL.

Outro ponto observado, foi constatar a importância da associação decorrente de um relacionamento harmonioso entre os membros do grupo, o que corrobora com a teoria de Roehrich et al (2020) de Governança Relacional e da existência dos Antecedentes da Governança.

Para análise do APL nº2 foi criada a Figura 3.

Figura 3 Interação dos códigos com a categoria “Antecedentes da Governança” no APL nº2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, analisando a Figura 3 e também com o respaldo do Quadro 4, o APL nº2 tem incidência dos códigos Incerteza e Estrutura Legal denotando que a Incerteza levou os membros do APL a se organizarem para obterem maiores oportunidades e algumas questões que geram incerteza foram apontadas, tais como: oscilação no mercado de café, dificuldades no processo de exportação e falta de recursos financeiros.

A questão da estrutura legal, também recebe destaque e obriga os empresários a se organizarem em sindicato, em associação e também em cooperativa, antes da constituição formal do APL.



Com relação à Governança, o Quadro 5 quantifica os códigos observados nas entrevistas realizadas.

Quadro 5: Quantidades de códigos observados nas entrevistas na categoria Governança do APL.

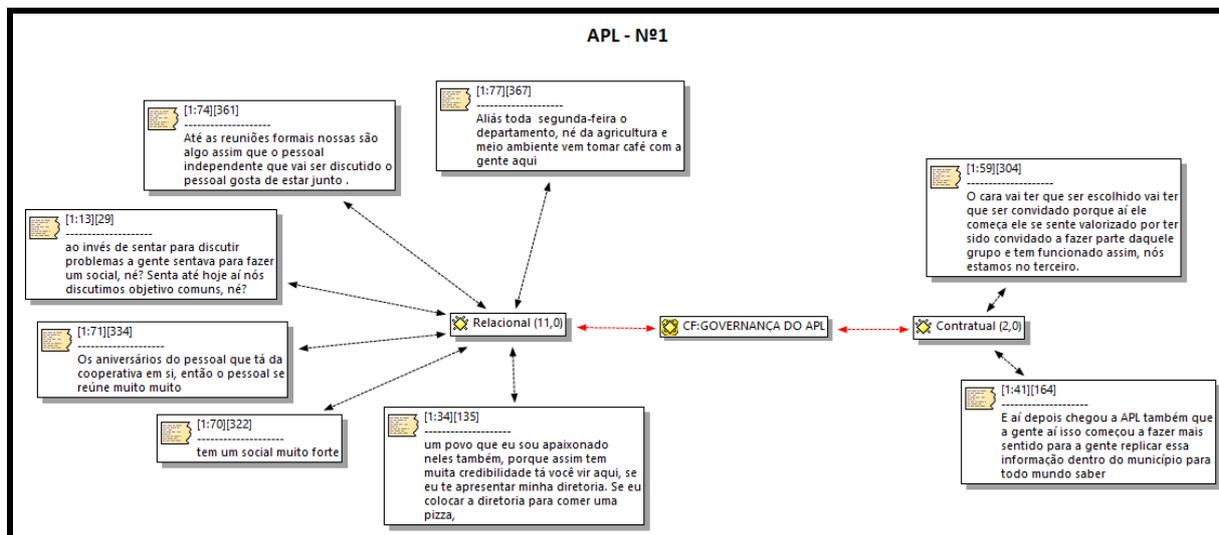
GOVERNANÇA DO APL	APL Nº 1	APL Nº 2
Relacional	11	4
Contratual	2	4

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Analisando o Quadro 5, a Governança Relacional está significativamente mais presente no APL nº1 do que no APL nº2 a Governança Contratual está presente nos dois APLs, porém com baixa intensidade, indicando a prevalência das relações informais no APL nº1 e a governança contratual ainda não é significativa para nenhum deles.

Assim, a Figura 4 foi criada para analisar a intensidade das interações dos códigos com as categorias criadas.

Figura 4 Análise da interação dos códigos com a categoria “Governança do APL” no APL nº1.

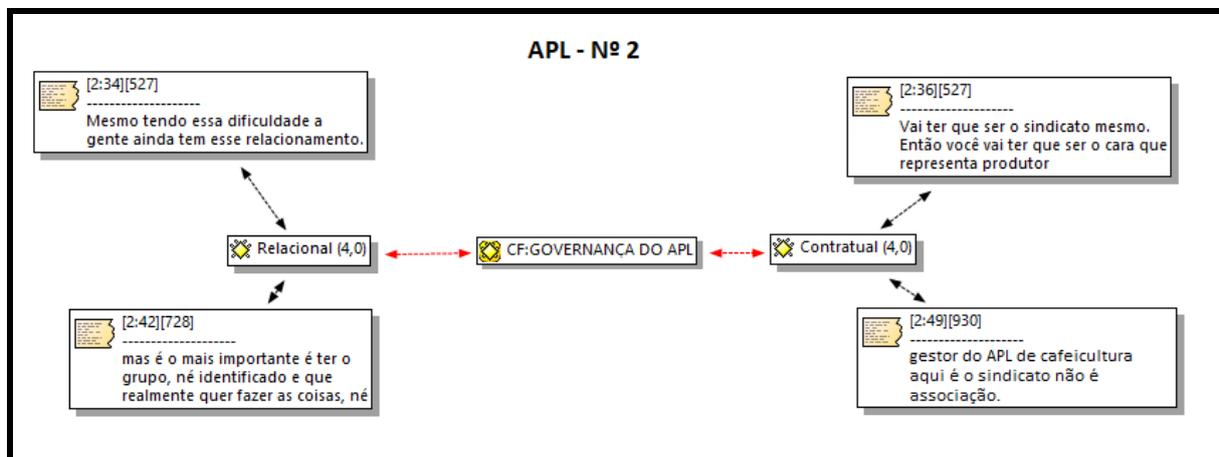


Fonte: Dados da pesquisa.

Quando associa-se os dados apresentados no Quadro 5 com a Figura 4 é possível constatar e confirmar “Governança Relacional” tem destaque no APL nº1 e para o APL nº2 foi criada a Figura 5.



Figura 5 Análise da interação dos códigos com a categoria “Governança do APL” no APL n°2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Agora associando os dados apresentados no Quadro 5 com a Figura 5 observa-se o equilíbrio entre as governanças Relacional e Contratual. Este fato acontece em virtude da necessidade de adequação do APL n°2 às exigências do Fair Trade, ou seja, ele participa desta modalidade de comércio que objetiva pôr em contato direto o produtor e o comprador, sem atravessadores e reduzindo as incertezas do mercado global de commodities e para tal deve cumprir suas exigências, dentre elas, ter governança.

Diante disso e para entender os Resultados da Governança foi criado o Quadro 6 para retratar os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

Quadro 6: Quantidades de códigos observados nas entrevistas na categoria Resultados da Governança do APL.

RESULTADOS DA GOVERNANÇA DO APL	APL Nº 1	APL Nº 2
Intercâmbio/Relacionamento	13	3
Comportamento Oportunista	5	3
Aprendizagem	13	9
Solução Conjunta de Problemas	12	3
Satisfação Geral	6	5

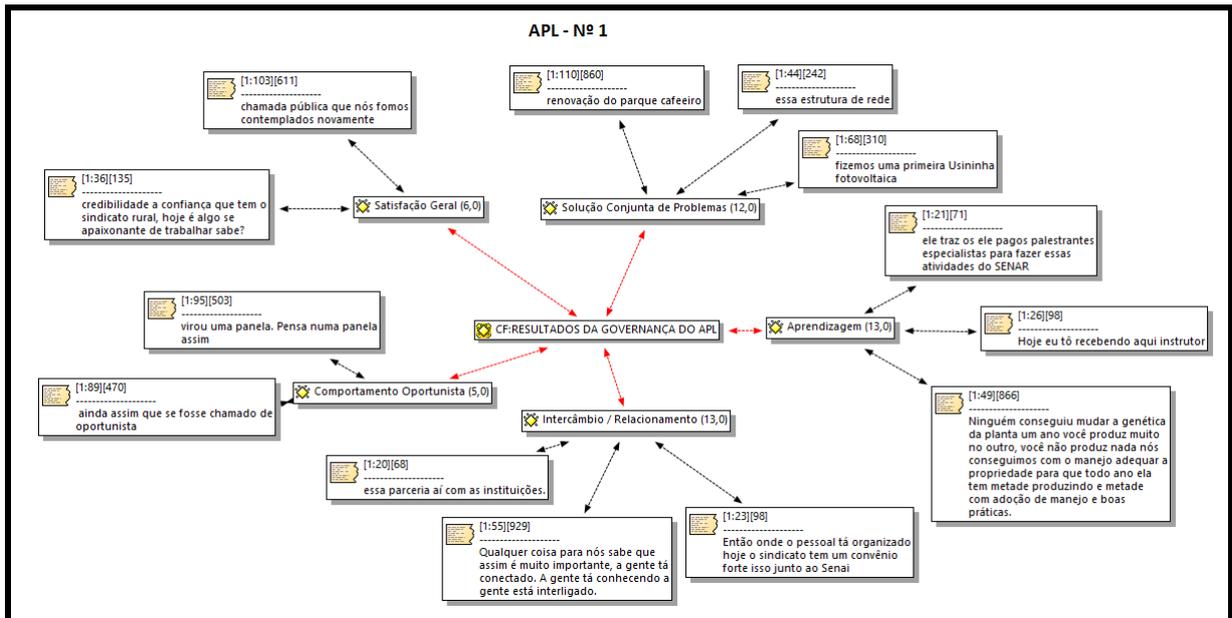
Fonte: Elaborado pelos Autores.

O Quadro 6 permite observar a alta menção à questão do “Intercâmbio/Relacionamento”, “Aprendizagem” e “Solução Conjunta de Problemas” destacados na entrevista com o gestor do APL n°1, demonstrando a predominância da questão relacional entre os membros desse APL, aspecto este ressaltado a partir da alta incidência de menções à “Solução Conjunta de



Problemas”. Fatos estes relacionados à questão do bom relacionamento com a busca por solução dos problemas respaldados no processo de aprendizagem. Para complementar a análise do APL n°1 foi criada a Figura 6.

Figura 6 Interação dos códigos com a categoria “Resultados da Governança do APL” no APL n°1.

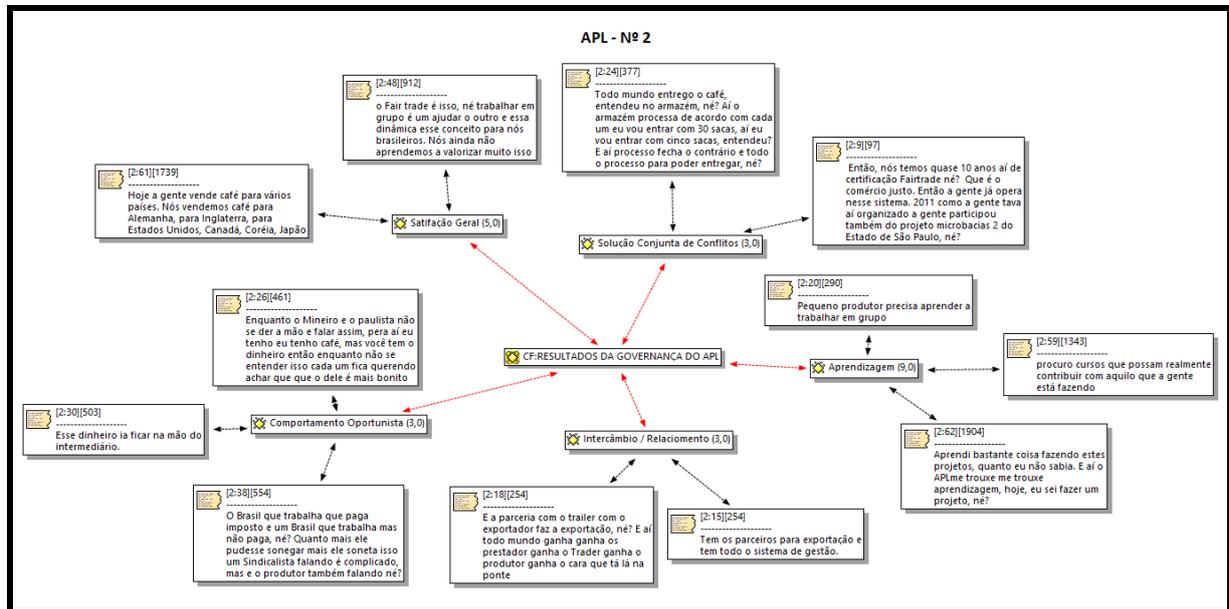


Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, a Figura 6 quando analisada em conjunto com Quadro 6 observa-se que o APL n°1 dá importância para a aprendizagem e tem ações que levam à satisfação geral, observada a partir da valorização que aqueles empresários dão ao relacionamento pessoal entre os membros do APL, evidenciando que o relacionamento harmonioso entre o grupo é essencial para a solução de problemas e o Intercâmbio/Relacionamento, Aprendizagem e Solução Conjunta de Problemas são os principais resultados identificados e obtidos pelo APL n°1 ao longo da sua existência. Para fazer análise do APL n°2 similar à do APL n°1 foi criada a Figura 7.



Figura 7 Interação dos códigos com a categoria “Resultados da Governança do APL” no APL n.º2.



Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 6 e a Figura 7 mostram que o APL n.º2 dá destaque à Aprendizagem e à Satisfação geral, possibilitando a inferência de que os seus empresários valorizam o relacionamento pessoal entre os membros do APL e o relacionamento harmonioso entre o grupo é essencial para a solução de problemas, logo a Aprendizagem e a Satisfação Geral são os resultados positivos na constituição e formalização do APL n.º2.

Os entrevistados dos dois APLs apontaram para o conhecimento proporcionado ao grupo, a partir das trocas ou das consultorias, como o responsável pelo acesso que tiveram a diversos benefícios tais como: linhas específicas de crédito, financiamentos e oportunidades oferecidas por instituições públicas e ainda foi possível observar o sentimento de satisfação daqueles gestores entrevistados em obter vantagens proporcionadas pelo simples fato de estarem organizados e por estarem aprendendo em equipe.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo analisar os APLs do setor de cafeicultura do Estado de São Paulo, pela perspectiva da governança relacional e contratual com base no modelo multidimensional da Governança Interorganizacional de Roehrich et al, (2020) e a pesquisa se



valeu da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com dois representantes dos APLs da produção de café mais relevantes do Estado de São Paulo.

Os resultados apontaram que nos APLs analisados, a governança relacional está muito presente nas falas dos entrevistados, as relações pessoais, culturais, de confiança, de reputação e a experiência que existe entre os participantes do APL foram fatores identificados pelos entrevistados, caracterizando a existência da governança relacional informal nos dois APLs estudados.

No entanto, a “Governança Relacional” Roehrich et al (2020), apareceu de forma mais contundente na entrevista com o gestor do APL nº1, denotando a predominância do relacionamento pessoal sobre as formalizações contratuais e os aspectos relacionados a “laços anteriores/relacionamento duradouro” e “tipo de relacionamento/organização” apresentaram alta incidência quando feita a análise de conteúdo da entrevistas, sugerindo forte relação com fatores relativos à liderança, confiança, cooperação e trocas de informações. Também notou-se, nesse APL, alta incidência de temas relacionados com "intercâmbio/relacionamento", “aprendizagem” e “solução conjunta de problemas”, o que corrobora com a teoria de Clauss e Kesting (2017), no sentido de apontar a confiança como fator que favorece interações, trocas de informações, conhecimento e possibilita ações de cooperação.

No APL nº2 observa-se a existência de um equilíbrio entre as governanças relacional e contratual de Roehrich et al, (2020) e os aspectos relacionados a “incerteza” e “estrutura legal” aparecem com maior incidência, apresentando estreita relação com a governança contratual, em que há necessidade de elaboração de um projeto de negócio, participação dos clientes, elaboração de planos de trabalho e definições de atividades por meio de um contrato formal, visando estabelecer segurança nos acordos comerciais, conforme apontado por Clauss e Kesting (2017).

Assim é possível inferir, a partir da existência do equilíbrio entre a governança relacional e contratual, que o APL nº2 apresenta um grau de maturação mais elevado do que o APL nº1 e o APL nº1 apresenta características significativas que apontam para relações mais informais.



Este estudo não permite concluir qual o tipo de governança é melhor para um APL, mas é possível destacar a importância da governança para o seu desenvolvimento com consequente crescimento local/regional e ressalte-se que os entrevistados reconhecem a importância da governança para os seus APLs, têm regular conhecimento do conceito e de técnicas de governança.

Portanto, para que os conceitos de governança aplicados à APLs possam ser aprimorados sugere-se para estudos futuros, a aplicação do modelo de Roehrich et al (2020) para um grupo maior de entrevistados nos mesmos APLs, ampliar para APLs de outros segmentos e compará-los.

Referências

ABRUCIO, Fernando L.; SANO, Hironobu; SYDOW, Cristina T. Radiografia do Associativismo Territorial Brasileiro: Tendências, Desafios e Impactos sobre as regiões Metropolitanas. In KLINK, Jeroen (org). Governança das Metrôpoles: conceitos, experiências e perspectivas. São Paulo: Annablume, 2010.

AMORIM, Monica. A., COELHO MOREIRA, Maria V., ROCHA IPIRANGA, Ana. S. A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 6, N. 9, p. 25-34, Set. 2004. <https://doi.org/10.20435/interacoes.v6i10.526>

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977

BARTZ, Catia. Raquel Felden; TURCATO, Jéssica Casali; SAUSEN, Jorge Oneide; KELM, Martinho Luis. Governança Colaborativa E Inovação Aberta: Análise Da Experiência Em Um Arranjo Produtivo Local Do Sul Do Brasil. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales, 2018.

CAO, Zhi; LUMINEAU, Fabrice. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of operations management**, v. 33, p. 15-42, 2015.

CLAUSS, Thomas; KESTING, Tobias. How businesses should govern knowledge-intensive collaborations with universities: An empirical investigation of university professors. **Industrial marketing management**, v. 62, p. 185-198, 2017.



EZZAMEL, Mahmoud; REED, Mike. Governance: a code of multiple colours. *Human Relations*, 61(5), 597-615, 2008. doi: 10.1177/0018726708092316

GRAY, Barbara. *Collaborating: finding common ground for multi-party problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. Globalization and the future of the nation state. *Economy and Society*, 24(3), 408-442, 1995. doi: 10.1080/03085149500000017

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Pesquisa de Inovação Tecnológica: PINTEC 2017*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2020.

JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. *Strategy as practice: research directions and resources*. New York: Cambridge University Press, 2007.

KJAER, Anne M.. *Governance*. Cambridge, UK and Malden, USA: Key Concepts. (2004).

LASTRES, Helena M. M. et al. Globalização e inovação localizada. In: *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT, 1999. p.39-71.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Sergio. Reflections on actor-network theory, governance networks, and strategic outcomes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2014, 11: 107-124.

OLOWU, Dele. Introduction – governance and public administration in the 21st century: a research and training prospectus. *International Review of Administrative Sciences*, 68(3), 345-353, 2002. doi: 10.1177/0020852302683003

OSTROM, Elinor. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press, 1990.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18.2: 229-252, 2008.

RHODES, Roderick A. W. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press. 1997.

ROEHRICH, Jens K., et al. Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, 2020, 31.6: 453-469.

SACHETT, Ariana Inês; BORTOLASO, Ingridi Vargas; ALIEVI, Rejane Maria. O impacto das tensões cooperativas na governança do arranjo produtivo local de tecnologia da informação na região dos Vales do Rio Pardo e Taquari [capítulo de livro]. 2021.



SÃO PAULO. Decreto nº 54.654, de 07 de agosto de 2009. Institui o Programa Estadual de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais, autoriza a celebração de convênios com municípios do Estado de São Paulo e entidades que especifica, visando à transferência de recursos financeiros para o incremento das cadeias produtivas, e dá providências correlatas. <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54654-07.08.2009.html>.

SILVA, Gerardo. Sobre a “tropicalização” da experiência dos distritos industriais italianos. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre Patez (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. P.253-269.

SILVA, Júlio C. L. da. *Arranjo Produtivo Rural: o agronegócio da uva no município de Jundiaí-SP*. 2007. 130f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2007.

SORENSEN, Eva., & TORFING, Jacob. . The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3), 195-218, 2005. doi: 10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x

YIN, Robert K.. *Pesquisa Qualitativa do início ao fim* [recurso eletrônico]; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. - Porto Alegre: Penso, 2016.