

# Governança no Arranjo Produtivo Local de Calçados do Cariri

*Governance in the Local Production Arrangement of Footwear in Cariri*

---

**Adriana Correia Lima Franca**

Professora Doutora, URCA.

*E-mail:* drica.correia@yahoo.com.br

**Christiane Luci Bezerra Alves**

Professora Doutora, URCA.

*E-mail:* christiane.alves@urca.br

---

## RESUMO

O termo Arranjo Produtivo Local (APL) popularizou-se no âmbito brasileiro para designar alguns dos aglomerados encontrados no país. Tendo em vista que esses arranjos são baseados na articulação de um conjunto de atores e essas relações envolvem modos diferentes de coordenação e participação, a governança assume um importante papel. Diante disso, a pesquisa apresenta como problema: como os atores produtivos avaliam o nível de desempenho da governança no APL de calçados do Cariri? Para isso, aplicou-se uma metodologia de mensuração da Governança em APL, com aplicação de questionários junto às empresas do Arranjo para a construção de um Índice de Avaliação da Governança em Arranjos Produtivos Locais (IGAPL), composto por duas dimensões. Na classificação das dimensões a partir de seu desempenho relativo à governança em APL, dispõem-se, em ordem decrescente: Coordenação das Ações Conjuntas (CAC) (2,30); e Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPA) (2,08). Desta forma, a governança em APL, fundamentada na participação, e tendo como pressuposto a interação, através da coordenação e participação, passa longe do APL, como atestam os limitados índices de suas dimensões e intermediário índice geral de 2,19.

Palavras-Chave: Governança; Arranjo Produtivo Local; Calçados.



## ABSTRACT

The term Local Productive Arrangement (APL) became popular in Brazil to designate some of the clusters found in the country. Considering that these arrangements are based on the articulation of a group of actors and these relationships involve different modes of coordination and participation, governance assumes an important role. Given this, the research presents the following problem: how do productive actors evaluate the level of governance performance in the Cariri footwear APL? To this end, a methodology for measuring Governance in APL was applied, applying questionnaires to Arrangement companies to construct a Governance Assessment Index in Local Productive Arrangements (IGAPL), composed of two dimensions. In classifying the dimensions based on their performance relative to governance in APL, they are arranged, in descending order: Coordination of Joint Actions (CAC) (2.30); and Participation or knowledge of companies about specific programs or actions for the segment in which it operates (PCPA) (2.08). In this way, governance in APL, based on participation, and with interaction as a presupposition, through coordination and participation, goes far from APL, as evidenced by the limited indices of its dimensions and intermediate general index of 2.19.

**Keywords:** Governance; Local Production Arrangement; Shoes.



## 1 INTRODUÇÃO

As transformações relacionadas à aceleração da globalização e à mudança de padrão produtivo e inovativo estimulou a difusão dos modelos de desenvolvimento local como uma alternativa viável para países em desenvolvimento. Nessa perspectiva, foi realçada a importância de articular o desenvolvimento visando as especificidades dos sistemas nacionais e subnacionais e suas formas de integração ao sistema mundial (Szapiro et al., 2017). Dentro dessa concepção, o enfoque de Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem se destacado pela capacidade de gerar desenvolvimento empresarial e local.

Arranjos produtivos locais são aglomerações produtivas provenientes das interações sistêmicas entre um conjunto de atores que, numa mesma localidade, apresentam vínculos, ainda que incipientes, com a finalidade de obter ganhos econômicos a partir de diversas atividades produtivas e inovativas (Cassiolato; Lastres, 2003).

Esses arranjos são constituídos por uma estrutura complexa proveniente do número de atores que interagem e de suas características comportamentais, caracterizadas, muitas vezes, por interesses conflitantes. Por essa razão, e dada a necessidade de articulação entre os diversos atores no contexto dos APLs, a governança torna-se fundamental para facilitar sinergias e garantir a promoção da competitividade e desenvolvimento desses espaços (Cassiolato, Lastres; 2003; Suzigan; Garcia; Furtado, 2007).

Partindo-se de tais pressupostos, a aglomeração proposta para análise é o Arranjo Produtivo Local de calçados do Cariri, que abrange três municípios circunvizinhos, Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, inseridos na Região Metropolitana do Cariri – RM Cariri – CE.

O APL de calçados do Cariri é constituído por um diversificado tecido institucional que influencia e é influenciado pela dinâmica do arranjo, o que sugere um certo grau não elementar de aprendizagem coletiva e governança.

A fim de aplicar uma metodologia de mensuração da governança em APL, utilizou-se da coleta e análise de dados primários, com questionários aplicados junto às empresas do aglomerado para a construção de um Índice de Avaliação da Governança em APL (IGAPL), composto por duas dimensões, recorrendo, para isso, ao Método Delphi e à análise multicritério para tomada de decisão, através da Análise de Processos Hierárquicos (AHP).

Além desta introdução, este artigo apresenta a seguinte estrutura: na Seção 2, são discutidos os aspectos teóricos e conceituais para a compreensão de APL e de governança. Na Seção 3, abordam-se os aspectos metodológicos da pesquisa e da construção do IGAPL. Na Seção 4, são discutidos os resultados obtidos e, finalmente, a seção cinco tece algumas considerações finais da pesquisa.

## 2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A literatura sobre aglomerações produtivas é sustentada por estudos desenvolvidos em diferentes contextos, com distintas perspectivas teóricas, resultando em uma diversidade de abordagens e terminologias.

O termo APL é uma definição brasileira para alguns dos aglomerados locais encontrados no país. Essa abordagem difundiu-se no âmbito nacional na virada do século XX, em meio a desestruturação produtiva provocada por uma política de cunho liberal, centrada numa estratégia de ajustamento fundamentada na abertura comercial, na liberalização e na desregulamentação (Szapiro et al., 2017).

APLs são aglomerações produtivas resultantes das interações entre um conjunto de agentes econômicos, políticos e sociais que, com foco em um conjunto de atividades econômicas, numa mesma localidade, apresentam vínculos, ainda que incipientes e criam sinergias que possibilitam o alcance de ganhos por estarem localizados no mesmo espaço econômico. De modo geral, envolvem a participação e interação de empresas e suas diversas formas de representação e associação, e abrangem também organizações públicas e privadas direcionadas para formação e capacitação de recursos humanos (Cassiolato; Lastres, 2003).

Algumas características são consideradas importantes quando se fala em APL, tais como: (i) dimensão territorial, já que seus atores estão localizados e interagem em uma determinada área; (ii) diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais, por envolver a participação não apenas de empresas, mas uma diversidade de atores; (iii) conhecimento tácito, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos, organizações e até regiões; (iv) inovação e aprendizado interativos, que se constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e outras organizações; (v) grau de enraizamento, que compreende as articulações e os distintos agentes dos APLs com as capacitações e seus recursos (humanos, naturais, técnico-científicos, financeiros); e (vi) governança, que se refere aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e as atividades, dado que a configuração de cada APL é única e, desta forma, estes arranjos se encontram ancorados em formas particulares de coordenação (ou governança) (Cassiolato; Lastres; 2003).

## 2.1 GOVERNANÇA EM APL

A governança encontra respaldo em vários tipos de abordagens analíticas. Em algumas delas a governança é tratada a partir das relações de comando, poder e hierarquia existentes no sistema de produção.

Embasados nas contribuições originais de Williamson (1985), Storper e Harrison (1991) tratam da governança a partir das relações de poder e hierarquia existentes no sistema de produção. Os autores apresentam o conceito de sistema de produção entendido como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas.

Storper e Harrison (1991) apresentam inicialmente uma classificação de cadeias produtivas (sistemas de produção), a partir de três dimensões de análise: i) a estrutura dos sistemas de insumo-produto; (ii) a existência de aglomerações de empresas; e (iii) a estrutura de governança da rede de empresas. Em seguida, elaboram uma matriz *core and ring*, que relaciona o *core*, condição em que o poder é assimétrico, de modo que algumas firmas ou algumas empresas determinam a existência de outras no arranjo; e



o *ring*, em que o poder é simétrico entre diferentes segmentos de agentes, e a existência de firmas não depende necessariamente do poder de decisão de outras empresas.

Os autores classificam quatro diferentes tipos de estruturas de governança, a saber: *all ring no core*; *core-ring with coordinating firm*; *core-ring with lead firm*; e *all-core no-ring*. No sistema *all ring-no core*, configura-se uma relação entre iguais, sem qualquer tipo de hierarquia entre os agentes. O segundo tipo, *core-ring, with coordinating firm*, caracteriza-se por algum grau de hierarquia, proporcionada pela existência de assimetrias entre os agentes. No entanto, tal poder é limitado e não é determinante da sobrevivência das outras empresas, já que a empresa mais poderosa é dependente, para consecução dos seus objetivos, das empresas menores. A terceira estrutura, *core-ring, with lead firm* se assemelha a anterior, mas nesse caso a assimetria de poder é alta e a hierarquia é clara. Por fim, o *all core, no ring* representa uma estrutura em que as tarefas de produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada.

Outro aspecto importante a respeito da governança vincula-se à análise sobre cadeias globais de produção (*global commodity chains*) de Gereffi (1994). Mediante análise do formato organizacional das cadeias produtivas internacionais, o autor investiga as hierarquias e as formas de governança presentes ao longo da cadeia. Um dos pontos centrais é que a apropriação de valor por parte dos agentes integrantes da cadeia produtiva não é realizada de forma simétrica, já que são notáveis as hierarquias ao longo do sistema.

A governança é analisada com base em algumas dimensões<sup>1</sup>, com base nas quais, Gereffi (1994) aponta a existência de dois tipos de cadeias produtivas globais: as cadeias *producer-driven* (dirigidas pelo produtor) e as cadeias *buyerdriven* (dirigidas pelo comprador)<sup>2</sup>.

Humphrey e Schmitz (2000) apresentam o conceito de governança associado à coordenação de atividades econômicas através de relações extramercado, identificadas a partir de três formas de governança que retratam o grau de simetria das relações entre atores locais e globais: (i) governança em rede, que representa formas de coordenação onde a relação de poder entre empresas é relativamente simétrica, desta forma, as empresas possuem aproximadamente o mesmo peso na tomada de decisões; (ii) governança quase hierárquica, que implica a subordinação de uma empresa a outra com maior poder; e (iii) governança hierárquica, que envolve uma forte integração e existência de uma empresa líder que define regras, produtos e suas especificidades.

Ao tratar especificamente da governança em Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou Sistemas Produtivos Locais (SPLs), Suzigan, Garcia e Furtado (2007) a define como capacidade de comando ou coordenação que determinados agentes exercem sobre as mútuas relações produtivas, comerciais, entre outras, interferindo decisivamente no desenvolvimento do sistema ou arranjo local.

1 i) cadeia e valor agregado: cadeia de valor agregado de produtos, serviços e recursos em um ou vários setores industriais; (ii) espaço geográfico: trata da dispersão geográfica das redes de produção e marketing nos contextos regional, nacional e global; (iii) relações de autoridade ou poder das empresas: especificam a alocação de todos os recursos (de financeiros aos humanos) ao longo da cadeia; e (iv) contexto institucional: evidencia a influência do arcabouço institucional em cada fase da cadeia global.

2 Em cadeias dirigidas por produtores, geralmente grandes fabricantes desempenham o papel central na coordenação da configuração interfirmas, incluindo toda a cadeia de suprimentos – ligações para trás e ligações para frente. Já em cadeias dirigidas pelo comprador, grandes varejistas, marcas renomadas e empresas comerciais desempenham o papel central. Tais formatos estão atrelados a distintas estruturas de governança (Gereffi, 1994).

Cassiolo e Lastres (2003) definem governança em APL como as diferentes maneiras pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) administram seus problemas comuns e acomodam interesses conflitantes por meio de ações cooperativas, a partir da prática de uma gestão compartilhada de processos decisórios.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo, foram utilizados dados primários, coletados mediante aplicação de questionário estruturado junto às empresas do APL de calçados do Cariri. Para se determinar a amostra, tomou-se como base a formulação de amostragem aleatória simples para populações finitas, proposta por Vital, Bertolino e Fonseca (2009), expressa pela equação:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N)}{[d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}]} \quad (1)$$

Em que:  $n$  = tamanho inicial da amostra;  $Z$  = abscissa da distribuição normal padrão;  $\hat{p}$  = proporção adotada;  $\hat{q}$  = complemento de  $\hat{p}$ ;  $d$  = erro de estimação;  $N$  = tamanho da população.

Considerando que o número de empresas de fabricação de calçados no CRAJUBAR, em 2021 é de 101 empresas, conforme dados fornecidos pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e admitindo o valor  $z = 1,64$ , um erro de estimação ( $d$ ) de 0,05 e  $p = q = 0,50$  (na hipótese de se admitir o maior tamanho da amostra, porquanto não se conhecem as proporções estudadas), obteve-se uma amostra de 74 empresas de fabricação de calçados no CRAJUBAR.

De acordo com Pires (2006), se o tamanho inicial de uma amostra representar uma proporção igual ou superior a 5% do total de elementos da população, pode-se empregar uma técnica de ajuste para o tamanho da amostra, conforme expresso na equação (2).

$$n = \frac{n_0 \cdot (1 + n_0)}{N} \quad (2)$$

Em que:  $n$  é o tamanho da amostra definido na equação (1).

Como o tamanho inicial da amostra determinada representa uma proporção superior a 5% do total da população, optou-se pelo procedimento de ajuste junto ao grupo analisado. Dessa forma, a amostra final foi de 59 empresas de fabricação de calçados no CRAJUBAR.

Para a mensuração da governança no aglomerado utilizou-se o Índice de Avaliação da Governança em APL (IGAPL). Tal índice consiste na média ponderada dos escores obtidos por dois outros índices, que compreendem, no âmbito deste trabalho, as dimensões: Participação ou Conhecimento das empresas sobre Programas ou Ações específicas para o segmento onde atua (PCPA) e Coordenação das Ações Conjuntas (CAC).

Para a aplicação do questionário junto às empresas, utilizou-se a tabela do tipo *likert*, com atribuição de 5 pontos: 1 (Nunca), 2 (Quase Nunca), 3 (Às Vezes), 4 (Quase Sempre) e 5 (Sempre)<sup>3</sup>. A estimação do Índice de Avaliação da Governança em APL (IGAPL) é realizada a partir da elaboração de dois índices que representam as dimensões relacionadas à consolidação da governança em APL.

3 Para os especialistas e para a aplicação do Método Delphi, a escala obedeceu à classificação: 0 - sem importância, 1 - pouco importante; 2 - importante; 3 - muito importante; 4 - extremamente importante.



Em termos analíticos, o cálculo do IGAPL ocorre como se segue. Procede-se, inicialmente, ao cálculo dos índices relativos a cada dimensão ( $I_p$ ). Assim:

$$IGAPL = \sum_1^n w_p \cdot I_p \quad (3)$$

Onde: IGAPL = Índice de Avaliação da Governança em APL;  $I_p$  = valor do p-ésimo índice;  $w_p$  = é o peso relativo do p-ésimo índice.

Assim, o valor do p-ésimo índice e a contribuição do q-ésimo indicador foram calculados, conforme a seguir:

$$I_p = \frac{1}{S} \sum_{q=1}^s C_q \quad (4)$$

$$C_q = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^m \left( \sum_{q=1}^s w_q E_{qj} \right) \quad (5)$$

Onde:  $w_q$  representa o peso relativo do q-ésimo indicador no p-ésimo índice;  $C_q$  = representa a contribuição do q-ésimo indicador no p-ésimo índice;  $E_{qj}$  = escore do q-ésimo indicador obtida pela j-ésima observação (empresa);  $j = 1, \dots, m$  (empresas);  $q = 1, \dots, s$  (número de indicadores que compõem o p-ésimo índice).

Cada índice, por sua vez, é formado a partir de um conjunto de indicadores. Tanto os índices das diferentes dimensões, como os indicadores componentes tiveram seus pesos definidos pelo painel de especialistas mediante aplicação do método Delphi<sup>4</sup> (Sterling, 2023) e pelo método de Análise de Processos Hierárquicos (AHP) (Saaty, 1990; Bahri; Shariff; Yahya, 2022).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 PARTICIPAÇÃO OU CONHECIMENTO DAS EMPRESAS SOBRE PROGRAMAS OU AÇÕES ESPECÍFICAS PARA O SEGMENTO ONDE ATUA (PCPA)

Conforme Carneiro e Ferreira (2019), um dos fatores que coopera para a análise da governança em APLs é a contribuição de programas ou ações específicas para o segmento, que devem ser conhecidos e estarem acessíveis ao conjunto de empresas, com especificidades a depender do seu porte.

No que diz respeito ao conhecimento destes programas ou ações, promovidos pelos governos em seus diferentes níveis, os empreendimentos participantes da pesquisa indicaram, em sua maioria, “nunca” ter conhecimento sobre os programas ou ações dos Governos federal (74,6%), estadual (66,1%) e municipal (54,2%) (Tabela 1).

4 Os especialistas foram escolhidos considerando critérios como: ser estudiosos do assunto, ter notório conhecimento na área a ser debatida e exercer funções profissionais conexas.

A pouca difusão e o alto nível de desconhecimento fazem com que 86,4%, 72,9% e 66,1% das empresas, respectivamente, “nunca” participem dos programas ou ações dos Governos federal, estadual e municipal (Tabela 1).

**Tabela 1 – CRAJUBAR – Distribuição relativa das empresas do APL de calçados em relação aos indicadores de avaliação da governança - Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPIA) –2023**

Indicador	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Total
Conhecimento dos programas ou ações do Governo federal direcionadas ao APL	74,6	0,0	0,0	0,0	25,4	100,0
Participação em programas ou ações do Governo federal direcionadas ao APL	86,4	1,7	0,0	0,0	11,9	100,0
Conhecimento dos programas ou ações do Governo estadual direcionados ao APL	66,1	0,0	0,0	0,0	33,9	100,0
Participação em programas ou ações do Governo estadual direcionados ao APL	72,9	0,0	6,8	0,0	20,3	100,0
Conhecimento dos programas ou ações do Governo municipal/local direcionados ao APL	54,2	0,0	0,0	0,0	45,8	100,0
Participação em programas ou ações do Governo municipal/local direcionados ao APL	66,1	0,0	8,5	0,0	25,4	100,0
Conhecimento dos programas ou ações das instituições técnicas, de capacitação, consultoria e de promoção comercial (SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, FIEC, APEX), direcionados ao APL	49,2	0,0	0,0	0,0	50,8	100,0
Participação em programas ou ações das instituições, de capacitação e de consultoria e promoção comercial (SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, FIEC, APEX), direcionados ao APL	61,0	0,0	6,8	0,0	32,2	100,0
Conhecimento dos programas ou ações das instituições de financiamento e de desenvolvimento (BB, BNB, CEF, BNDES e Bancos Privados), direcionadas ao APL	78,0	0,0	0,0	0,0	22,0	100,0
Participação em programas ou ações das instituições de financiamento (BB, BNB, CEF, BNDES, FINEP e Bancos Privados), direcionadas ao APL	83,1	0,0	5,0	1,7	10,2	100,0
Conhecimento dos programas ou ações das instituições de ensino e pesquisa (UFCA, URCA, FAP, Unileão, CENTEC e outras instituições), direcionadas ao APL	83,1	0,0	0,0	0,0	16,9	100,0
Participação em programas ou ações das instituições de ensino (UFCA, URCA, FAP, Unileão, CENTEC e outras instituições), direcionadas ao APL	86,4	0,0	6,8	0,0	6,8	100,0
<b>Estatísticas descritivas do índice</b>						
<b>Média =</b>	<b>2,08</b>	<b>Mínimo =</b>	<b>1,00</b>	<b>Máximo =</b>	<b>3,46</b>	<b>Coefficiente de variação =</b>
						<b>29,13</b>

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

O percentual de empresários que desconhecem e que não participam de algum tipo de programa ou ações específicas das instituições de financiamento e de desenvolvimento também é alto. Constatou-se que 78,0% das empresas não conhecem, enquanto um percentual ainda maior (83,1%), admitiu não participar (Tabela 1).

No que se refere às instituições de ensino e pesquisa, os dados se revelam preocupantes, visto que 83,1% e 86,4% das empresas, nessa ordem, não conhecem e também não participam de programas ou ações dessas instituições (Tabela 1).





Apesar de ainda ser considerado baixo, em relação à dimensão do setor, os entrevistados, em 50,8%, “sempre” têm conhecimento e em 32,2% das vezes “sempre” participam de programas ou ações das instituições de capacitação, consultoria e de promoção comercial (Tabela 1).

A maior difusão, e conseqüentemente maior conhecimento e participação em programas ou ações do governo municipal/local, e das instituições técnicas, de capacitação, consultoria e de promoção comercial, com destaque para o SEBRAE e SENAI, influencia para um percentual menor de respostas em escores mais baixos dos indicadores, corroborando para um índice intermediário (2,08) de governança na dimensão Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPA).

#### 4.2 COORDENAÇÃO DAS AÇÕES CONJUNTAS (CAC)

Para que os objetivos em um APL sejam atingidos é necessário que haja alto nível de organização e condução das ações. À vista disso, a definição de prazos e responsáveis para realização das ações é de fundamental importância (Antero et al., 2016).

No entanto, é possível constatar que para 59,3% e 23,7% dos entrevistados, respectivamente, “nunca” ou “quase nunca” são definidos prazos e responsáveis para realização de ações e alcance dos objetivos no APL de calçados do Cariri, revelando a existência de uma frágil organização e desarticulação na implementação dessas iniciativas (Tabela 2).

A realização de atividades periódicas em que se planejam tais condutas é apontada pela literatura como um importante mecanismo de coordenação (Antero et al., 2016). No entanto, para apenas 13,6% e 15,3% dos entrevistados, nessa ordem, “quase sempre” e “sempre” são realizadas atividades em que se planejam as ações (planejamento estratégico) no APL de calçados do Cariri (Tabela 2).

**Tabela 2 – CRAJUBAR – Distribuição relativa das empresas do APL de calçados do Cariri em relação aos indicadores de Coordenação das ações conjuntas – 2023**

Indicador	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Total	
Definição de prazos e responsáveis para realização das ações e alcance dos objetivos	59,3	23,7	0,0	0,0	17,0	100,0	
Realização de atividades periódicas em que se planejam as ações (Planejamento estratégico)	54,2	16,9	0,0	13,6	15,3	100,0	
Realização de reuniões periódicas para acompanhamento e controle das ações conjuntas implementadas	30,6	23,7	0,0	18,6	27,1	100,0	
Comunicação das estratégias, ações e atividades desenvolvidas para todos os atores do APL (Transparência)	50,8	15,3	3,3	15,3	15,3	100,0	
Promoção de ambiente para negociação e resolução de conflitos	71,2	13,5	0,0	8,5	6,8	100,0	
Distribuição de poder de decisão de forma igualitária entre os atores	44,1	10,1	0,0	8,5	37,3	100,0	
<b>Estatísticas descritivas do índice</b>							
<b>Média =</b>	<b>2,30</b>	<b>Mínimo =</b>	<b>1,00</b>	<b>Máximo =</b>	<b>3,83</b>	<b>Coefficiente de variação =</b>	<b>36,11</b>

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Conforme Antero et al. (2016), é importante que as ações implementadas sejam acompanhadas e corrigidas. Apesar disso, apenas 18,6% e 27,1% dos produtores, respectivamente, reconheceram que “quase sempre” e “sempre” são realizadas reuniões para acompanhamento e controle das ações implementadas no APL de calçados do Cariri (Tabela 2).

As diversas ações realizadas pelos agentes públicos e privados em uma aglomeração produtiva necessitam da transparência para fortalecer a governança (Flôres, 2018). No entanto, constatou-se que para um expressivo percentual de entrevistados (50,8%), as estratégias, ações e atividades desenvolvidas “nunca” são comunicadas para todos os atores do APL de calçados do Cariri ((Tabela 2).

Conforme Corrêa Neto (2018), é imprescindível a existência de um ambiente para negociação e resolução de conflitos no interior dos aglomerados para defender interesses e fortalecer posições. Apesar disso, um expressivo percentual de entrevistados (71,2%) indicou não reconhecer, no âmbito do APL de calçados do Cariri, espaços voltados para negociação e resolução de conflitos, evidenciando a falta de diálogo entre os atores (Tabela 2).

Para manter características próprias do contexto de um APL, bem como fortalecer a governança, Silva (2014) destaca que o processo decisório deve ser descentralizado. No APL pesquisado, demonstrou-se que para 37,3% dos empresários, o poder de decisão “sempre” é distribuído de forma igualitária entre os atores (Tabela 2).

A avaliação mais favorável aos mecanismos de coordenação ligados a periodicidade de reuniões e descentralização do poder de decisão, contribuem favoravelmente para a governança no Arranjo, no que diz respeito à dimensão Coordenação das Ações Conjuntas (CAC), a qual apresenta índice intermediário de governança (2,30).

### 4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O IGAPL

Na classificação das dimensões a partir de seu desempenho relativo à governança em APL, dispõem-se, em ordem decrescente: Coordenação das Ações Conjuntas (CAC) (2,30); e Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPA) (2,08).

**Tabela 3 – CRAJUBAR – Valores do IGAPL e demais Índices das dimensões da GAPL – Empresas do APL de calçados do Cariri – 2023**

Índices das dimensões	Valor
Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPA)	2,08
Coordenação das Ações Conjuntas (CAC)	2,30
Índice de Avaliação da Governança em APL (IAGAPL)	2,19

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Concernente à dimensão Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPA), o nível apenas intermediário (2,08) demonstra as restritas redes de comunicação e interação entre os diversos atores envolvidos, revelando a limitada



governança, visto que, para alguns autores (Ferreira; Botelho, 2017; Carneiro; Ferreira, 2019), quando existe governança, as empresas conseguem não só conhecer, mas participar ativamente das políticas ou ações específicas para o segmento.

A governança diminuta relativa à Coordenação das Ações Conjuntas (CAC), visto que o índice, nesse caso, é apenas intermediário, limita diretamente o alcance de propósitos discutidos e definidos coletivamente no APL. A falta de articulação e de sinergia entre os mecanismos de coordenação, faz com que certas ações aconteçam de forma desarticulada, desconexa e individualizada.

Desta forma, a governança em APL, fundamentada na participação, e tendo como pressuposto a interação, através da coordenação, passa longe do APL, como atestam os limitados índices de suas dimensões e intermediário índice geral de 2,19.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade entre as empresas integrantes de APLs, depende, dentre outras, de um sistema de governança capaz de mobilizar atores e direcionar esforços para a busca de objetivos coletivos.

Relativo à governança, o resgate da literatura especializada caminhou para a construção de um conceito ou imperativo de que a governança em APL está fundamentada na participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua; e na organização e condução das atividades desempenhadas pelos atores do APL, de modo que os objetivos coletivos sejam cumpridos.

Os dados levantados na pesquisa evidenciam que o APL de calçados do Cariri apresenta intermediário nível no Índice de Avaliação da Governança (2,19), apresentando assim resultados “intermediários” nas duas dimensões: Participação ou conhecimento das empresas sobre programas ou ações específicas para o segmento onde atua (PCPA) e Coordenação das Ações Conjuntas (CAC), reflexo sobretudo do melhor protagonismo por parte de alguns atores institucionais na articulação e coordenação de ações.

A limitada disseminação de informações e incipiente participação em programas e/ou ações colabora para a ausência de uma coesão enquanto grupo, já que esses atores produtivos perdem a oportunidade de influenciar as decisões que afetam o APL, contribuindo para uma governança menos representativa.

A organização e condução das ações implementadas, fundamental para a existência de uma efetiva coordenação no Arranjo, ainda se mostra incipiente. Apesar dos esforços empreendidos por parte de alguns atores, a reduzida mobilização, a falta de interesse, disposição e comprometimento dos empresários em participar, também são fatores que colaboram para a fragilidade da governança no Arranjo

## REFERÊNCIAS

ANTERO, C. A. da S.; TAVARES, B.; ANTONIALLI, L. M.; GAVA, R. Modelo analítico para a compreensão da Governança em Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12. n. 3, p. 371-396, 2016.

BAHRI, M. S. S.; SHARIFF, S. S. R.; YAHYA, N. Comparativa de critérios de decisão para pessoal portuário utilizando Processo Híbrido Analítico de Hierarquia (H-AHP). **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, [s.l], v, 14, n. 3, p. 25-45, 2022.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, M. M. H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. *In*: LASTRES, M. H.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (org.). **Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CARNEIRO, B. A.; FERREIRA, J. B. **Indicadores para Arranjo Produtivo Local: uma análise para o Complexo Logístico de Uberlândia (MG)**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

CORRÊA NETO, G de C. **Capital social e governança local no contexto do arranjo produtivo local de móveis do sudoeste do Paraná**. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

FERREIRA, J. B.; BOTELHO, M. dos R. Políticas públicas para arranjo produtivos locais: análise comparativa dos arranjos de cerâmica de Monte Carmelo (MG), Porangatu (GO) e Itabaianinha (SE). **II Encontro Nacional de Economia Industrial e Inovação**, Blucher Engineering Proceedings, v. 4, n. 2, p. 262-281, set. 2017

FLÔRES, A. F. **Capital Social e a Governança Local do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação do sudoeste do Paraná**. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. *In*: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Working Paper**, n. 120, 2000.

SAATY, T. L. How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. **European Journal of Operational Research**, v. 48, n. 1, p. 9-26, North-Holland, 1990.

SILVA, C. C da. **Governança estrutural e processual em aglomerações produtivas do setor de tecnologia da informação em Minas Gerais**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2014.

STERLING, S. *et al*. Introducing and illustrating the Delphi method for applied linguistics research, **Research Methods in Applied Linguistics**, [s.l], v.2, n.1, p. 1-24, 2023.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: Free, 1985.

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

SZAPIRO, M.; LEMOS, C.; LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; VARGAS, M. V. Panorama histórico da RedeSist e fundamentação teórica da abordagem de APL. *In*: MATOS, M. P.; CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; LEMOS, C.; SZAPIRO, M. (org.). **Arranjos produtivos locais: referencial, experiências e políticas em 20 anos da Redesist**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2017.

