

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

**UMA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA PARA
OS PRODUTORES ARTESANAIS DE CONFEITARIA E
PANIFICAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO – PR**

**AN ANALYSIS OF THE GOVERNANCE CHARACTERISTICS FOR
CRAFT PRODUCERS OF CONFECTIONERY AND BAKING IN THE
MUNICIPALITY OF PATO BRANCO – PR**

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Adelar Luís Fergutz, Administrador, UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil, adelar_fergutz@hotmail.com

Norma Brambilla, Doutoranda em Administração (PUC– PR), UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil,
normabrambi@hotmail.com

Sandra Santos, Doutoranda em Administração (PUC – PR), PUC, Curitiba – PR, Brasil,
sas_sandra@hotmail.com

Luciano Minghini, Doutor em Administração, UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil, lucianominghini@utfpr.edu.br

João Carlos Chiochetta, Doutor em Administração, UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil, chiochetta@utfpr.edu.br

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco – PR. Para isso buscou identificar as características desses produtores e verificar se estes apresentavam características de governança. Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e coleta de dados por meio de questionários. Foram pesquisados 25 empresários produtores, desse total o retorno dos questionários foi de 76% ou 19 produtores, sendo que as empresas respondentes atuam na área de produção artesanal. Critério de escolha foi através de pesquisa de campo para localização desses produtores de alimentos artesanais do ramo de confeitaria e panificação. Com às informações coletadas realizou-se uma análise das respostas obtidas na coleta de dados, onde os resultados mostram que o setor pode ser mais produtivo e competitivo a partir de uma boa gestão de estrutura de governança.

Palavras-chave: Governança; Produção Artesanal; Confeitaria; Panificação.

Abstract

This research aimed to analyze the governance characteristics of artisanal confectionary and bakery producers in the municipality of Pato Branco – PR. In order to do this, it sought to identify the characteristics of these producers and to verify if they presented characteristics of governance. A qualitative research and data collection was carried out through questionnaires. Twenty-five producers were surveyed, of which 76% or 19 producers returned the questionnaires, and the respondent companies work in the artisanal production area. Selection criteria was through field research to locate these artisan food producers in the confectionery and baking industry. With the information collected, an analysis of the answers obtained in the data collection was carried out, where the results show that the sector can be more productive and competitive from a good management of the governance structure.

Keywords: Governance; Handicraft Production; Confectionery; Baking.

1. INTRODUÇÃO

Governança constitui um conceito que traz em sua raiz a capacidade de conduzir os processos de formulação, execução e avaliação, integrando instrumentos e mecanismos de gestão que viabilizem harmonizar as relações econômicas e sociais, respaldando ações governamentais e a efetividade dos resultados esperados e da transparência dos processos. Há nela uma discussão voltada para a estruturação dos requisitos sociais, organizacionais e gerenciais que se tornam eficientes para enfrentar os desafios impostos em um momento onde existe uma interação de fatores relevantes à democracia, capitalismo e globalização. Nesse sentido, o exercício do planejamento sistematizado com a aplicação de conceitos modernos que facilitem o acompanhamento, a fiscalização e o controle, tanto pela sociedade quanto pelo próprio Estado, fortalecem as relações institucionais e sociais (Araújo, 2010).

A indústria de alimentos mantém uma tendência da produção de alimentos industrializados para atender a necessidade de alimentações rápidas. Dessa forma, neste trabalho também são enfatizadas as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de produtos alimentícios tradicionais ou artesanais para conquistar um espaço no mercado atual, onde a produção de alimentos industrializados é predominante. Em virtude disso, esse estudo se concentra a empresas familiares de pequeno porte, que buscam articulações por meio da cooperação. Este estudo se concentra em analisar a governança de empresas familiares de pequeno porte que atuam em um formato de cooperação para produção de confeitaria e panificação artesanal no município de Pato Branco PR, visando a melhoria dos níveis de serviços prestados aos clientes e agregando valor aos alimentos elaborados artesanalmente.

Neste intuito, foi elaborada uma análise sobre a estrutura de governança para os produtores artesanais no ramo alimentício do município de Pato Branco. Por meio da coleta de dados realizada a partir de questionário foi analisado o perfil dos empreendedores e a oferta de produtos no ramo de confeitaria e panificação artesanal de pequeno porte.

A importância desse estudo se destaca, por um lado, porque contribui para os estudos da governança como um conjunto de práticas que promove a cooperação, permitindo a análise das práticas de gestão e do modelo de interações interorganizacionais de um setor que resiste ao avanço da competição baseada na economia de escala e da sua conexão com outras organizações que promovem a atividade dos produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR. Acredita-se também que o estudo possa contribuir para que os empreendedores e organizações envolvidas possam compreender melhor os desafios e benefícios de se investir na governança no contexto da cooperação. Além disso, acredita-se que este estudo possa estimular estudantes e gestores que estejam analisando o tema, para ampliar a compreensão sobre a governança no contexto da cooperação e como ela pode contribuir tanto para a comunidade acadêmica como empresarial.

Práticas como a parcerias estratégicas para redução dos custos de produção, compra conjunta de matéria prima, negociação de venda conjunta, e a ação conjunta para desenvolver conhecimentos e soluções para situações comuns enfrentadas pelos empreendedores estudados são exemplos de atividades desenvolvidas a partir da estrutura de governança no contexto de cooperação, reunindo organizações produtoras e organizações de apoio.

Dessa forma, o estudo visa analisar as características de governança no contexto de cooperação entre produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR. E para isso buscou identificar quais as características dos produtores artesanais na área de panificação e verificar se os produtores pesquisados apresentam essas características de governança.

2. GOVERNANÇA, CONCEITOS GERAIS E TIPOS DE GOVERNANÇA

Para Chiochetta (2010, p. 49) “O conceito de governança é de fundamental importância para o desenvolvimento da competitividade das empresas, regiões e países”. Uma sociedade atuante que colabora ativamente através do desenvolvimento participativo. De acordo com Silva, Castro e Antonialli (2012) em termos conceituais a governança foi descrita como um processo de coordenação, de grupos sociais, de instituições e entidades, para alcançar objetivos e metas coletivas em ambientes fragmentados, incertos e instáveis. Esse conceito se engendra em um contexto de descentralização e é uma tentativa de se exercitar a corresponsabilidade na gestão de um grupo social, estabelecido em um território e capaz de representar interesses coletivos.

A compreensão da atividade na estrutura de governança da atividade produtiva, representam as forças organizacionais e institucionais que condicionam o comportamento dos agentes na cadeia produtiva em nível local (Campos, 2004). Neste sentido, Villela e Soares Pinto (2009) explicam governança através de três exemplos, nos quais é possível identificar um eixo comum de depoimentos, com variações provenientes das peculiaridades históricas de cada um, primeiro a participação nas reuniões, decisões e sugestões nos APLs. Segundo centralismo de decisões nos órgãos participantes das governanças, que levariam soluções prontas e formatadas. Terceiro a baixa participação e interação entre os empresários.

Silva, Castro e Antonialli (2012, p. 198) argumentam sobre a correlação do grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação com a intensidade da interação produtiva entre os agentes da aglomeração (especialmente as empresas, as instituições de apoio e o poder público), assim é possível classificar a governança em:

(I) **governança embrionária** – que se caracteriza por um reduzido grau de desenvolvimento da coordenação da aglomeração e uma reduzida interação entre os agentes. O papel que as instituições de apoio e o poder público desempenham é incipiente para promover uma coordenação organizada da aglomeração como um todo;

(II) **governança frágil** – que representa elevada interação entre os agentes da aglomeração, porém, com reduzido grau de desenvolvimento da coordenação, pois as instituições de apoio e o poder público desempenham um papel ainda tímido nessa articulação;

(III) **governança moderada** – que envolve um elevado grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação, pois o poder público e as instituições de apoio desempenham um papel articulador e promotor da coordenação. Em contrapartida, a interação produtiva é reduzida entre os agentes; e

(IV) **governança avançada** – que apresenta um estágio elevado de desenvolvimento e de maturidade da coordenação da aglomeração e elevado grau de interação produtiva entre os agentes que a compõem. Nesse estágio as instituições de apoio e o poder público desempenham um papel efetivo nas ações e projetos da aglomeração, promovendo uma coordenação integrada, eficiente e competitiva.

A governança embrionária que é caracterizada por um reduzido grau de desenvolvimento da coordenação da aglomeração e uma reduzida interação entre os agentes. Para tanto a aplicação de uma estrutura de governança irá exigir um alto nível de comprometimento entre os agentes. Neste caso, a governança é frágil, pois as instituições de apoio e o poder público desempenham um papel ainda tímido nessa articulação, apesar de existir movimentos e articulações por parte da associação comercial em promover eventos como feiras para os empresários com CNPJ MEI.

O estudo em questão compreende que os produtores artesanais na área de panificação estejam nos estágios iniciais da governança, necessitando de apoio e de orientação para melhor estruturar suas atividades e aumentar o desempenho, unindo esforços e cooperando entre si.

Para Silva, Castro e Antonialli (2011) a produção científica a respeito da governança nas aglomerações produtivas ainda é relativamente pequena, principalmente no Brasil. No entanto, o interesse por essa temática é cada vez maior, tanto em termos teóricos quanto empíricos e dessa forma, a produção tende a crescer e se consolidar. Existem ainda grupos sociais, de instituições de apoio, com vista ao alcance de propósitos discutidos e definidos coletivamente. Neste contexto, Silva (2011) reitera que se trata de um mecanismo útil na constituição e na consolidação das redes, por ser um processo contínuo em que determina o que é feito, como e por quem, estabelecendo-se relacionamentos com diferentes graus de responsabilidade, influência e autoridade. De acordo com Souza (2004) é possível comparar a um mecanismo flexível entre as relações dos atores envolvidos, capaz de potencializar o compartilhamento de informação e contribuir para a geração de conhecimento e inovações tecnológicas.

2.1 Legislação Sanitária e o Controle de Qualidade Prescritivo

Os produtos podem ser de origem animal, cereal ou vegetal, e para ser comercializado depende da liberação da vigilância sanitária de cada município. Após cumprir com todas as exigências para se adequar as normas do município para manipulação de alimentos, ainda assim só poderá ser comercializado no município, para comercializar no âmbito de estado ou de nível nacional depende de liberações e aprovações estaduais e federais, conforme a citação a seguir:

Em relação a Produção Artesanal de Alimentos, as abordagens tradicionais enfocam como preocupação fundamental a adequação das unidades de processamento de matérias-primas de origem vegetal ou animal, às normas sanitárias vigentes. Tal enfoque implica em elaboração de projetos de implantação de instalações e equipamentos que extrapolam a capacidade de investimento dos empreendedores. Por isso muitos produtores de alimentos são forçados a permanecerem numa situação de informalidade e expõe os consumidores a produtos sem controle de qualidade (Silveira & Heinz, 2005, p. 4).

Durante a pesquisa observou-se que os produtores de confeitaria e panificação do município de Pato Branco – PR, quando atingem sua capacidade produtiva, ficam limitados a sua capacidade de produção, alguns tem demanda maior que a sua capacidade de produção, necessitando de maior infraestrutura.

Tal situação agrava-se pela exigência legal de adequação às normas da legislação estadual para comercialização fora do âmbito do município, o que significa um empecilho para aquelas unidades que com fiscalização municipal já se submetem a um controle de qualidade dentro de parâmetros mais flexíveis de legislações municipais. Tal flexibilidade justifica-se pelo fato de que a legislação vigente no país foi concebida nos princípios da grande escala de produção e da suposição de um elevado tempo entre produção e consumo (Silveira & Zimmermann, 2004), o que não condiz com a realidade concreta das unidades de produção artesanal de alimentos (Silveira & Heinz, 2005, p. 4).

O problema surge com a inflexibilidade da legislação diante de uma pequena escala de produção e um consumo quase imediato, situação da produção artesanal. Associando qualidade a estrutura física, a legislação condena esta produção artesanal à informalidade, pois seria necessário um investimento para sua regularização, além de suas possibilidades e interesse. E como salienta Prezzotto (2002b, p. 09) nas pequenas unidades de processamento de alimentos, “a qualidade dos alimentos [...] está mais ligada à qualidade da matéria prima, à saúde e higiene das pessoas que manipulam os alimentos, à higiene das instalações, ao fluxograma operacional dos trabalhos da agroindústria etc.”.

Diante de tal realidade, “a questão fundamental é quais critérios de qualidade devem ser adotados em circuitos locais e regionais de produção, distribuição e consumo, considerando que seu contexto é diverso da base epistêmica de que parte a legislação sanitária” (Silveira & Zimmermann, 2004, p. 219). Trata-se, então, da definição dos parâmetros mínimos de qualidade

que permitiriam a segurança ao consumidor e qual método de controle de qualidade a aplicar, tema ainda controverso em nível de pesquisa (até pela carência de estudos sobre a qualidade efetiva dos produtos da produção artesanal).

Coerente com o espírito da legislação sanitária vigente, a fiscalização que é realizada adota um método prescritivo de controle de qualidade, onde identificado um problema de qualidade, através de uma análise laboratorial, o produto é considerado não apto para o consumo. Nesta circunstância, assim como no caso de verificação de que as instalações ou equipamentos utilizados não atendem as normas da legislação, o estabelecimento é impedido de continuar produzindo, além de ser-lhe imputado as penalidades previstas em lei.

Nesta perspectiva, o agente não age como educador, buscando junto aos produtores superar os problemas identificados e nem indicando a forma de superá-los. Se a preocupação, realmente é melhorar a qualidade dos produtos, a postura devia ser normativa, “onde os critérios de qualidade são normatizados por técnicos e agricultores, definindo-se os níveis de qualidade pretendidos em cada período. (Silveira & Zimmermann, 2004, p. 4).

Deste modo, o controle de qualidade é visto como um processo permanente e gradual. Assim, o método de controle de qualidade se baseia na avaliação dos processos de produção, nas rotinas efetivadas, no fluxo de produção, nas práticas e cuidados das pessoas envolvidas, surgindo, a partir daí os pontos críticos no aspecto de qualificação do produto. Aqui, trata-se de propor um processo de qualificação inspirado na necessidade de um controle normativo da qualidade e que possa superar um conceito de qualidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem de cunho qualitativo, com finalidade aplicada de análise para avaliação da teoria na prática (Creswell, 2014).

Os questionários foram elaborados a partir dos critérios participativos definidos por, Tenório et al. (2008) e definidos pelas seis categorias analíticas: processo de discussão; inclusão; pluralismo; igualdade participativa; autonomia; bem comum (Villela & Soares Pinto, 2009). Considerando tais premissas, o questionário foi elaborado com onze questões para que os produtores estudados pudessem responder de forma objetiva e dissertativa.

O questionário teve como foco 25 empreendimentos de confeitaria e panificação do município de Pato Branco PR, classificados como produção artesanal, onde se coletara os dados. Dos 25 contatados, 19 participaram respondendo ao questionário. O critério de escolha dos empreendedores foi definido por conveniência e indicação, como resultado da prospecção de contatos que atendiam às características de negócio pesquisados e consequente localização desses produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação.

Os resultados da pesquisa foram obtidos a partir da análise qualitativa do conteúdo dos questionários respondidos pelos produtores pesquisados, sendo que, como foi alcançado 76% da amostra prevista, o montante de dados analisados foi considerado satisfatório para os resultados encontrados. Com isso, acredita-se que a análise realizada permitiu alcançar os objetivos propostos para o desenvolvimento deste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfis dos Empresários de Confeitaria e Panificação

Sobre os respondentes dos questionários, aos produtores de confeitaria e panificação no município de Pato Branco – PR. Em relação à área de atuação 30% responderam que atuavam

com confeitaria, 40% panificação e os outros 30% atuavam em confeitaria e panificação. O Gráfico 01, apresenta as porcentagens de atuação no mercado.

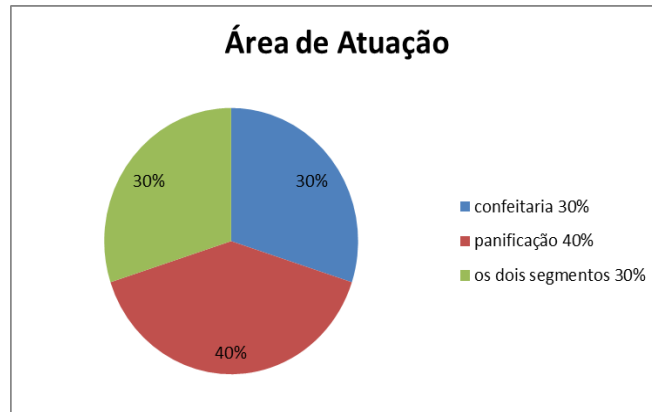


Gráfico 1 – Área de atuação

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Observa-se um equilíbrio na atuação dos empresários, entre atuar em panificação, em confeitaria ou em ambos. Definir o foco do negócio é vantajoso para que o empreendedor possa atender seu cliente com mais foco e precisão, conhecer e compreender melhor suas expectativas e necessidades. Por outro lado, a diversificação ajuda a aproveitar as oportunidades, como as áreas são bem próximas e complementares, os resultados podem se potencializados.

Quanto ao tempo de atuação no mercado de panificação e confeitaria, é possível verificar no Gráfico 02 que, até um ano de atuação responderam 20% dos entrevistados, dois a três anos 40%, de quatro a cinco anos 10% e acima de cinco anos 30%. O tempo de atuação no negócio pode favorecer o aperfeiçoamento do processo e melhor domínio do segmento de atuação, quanto mais tempo e experiência tem o empresário, seu aprendizado pode ser mais focado e com isso aplicar técnicas de produção e vendas como uma vantagem no seu negócio.

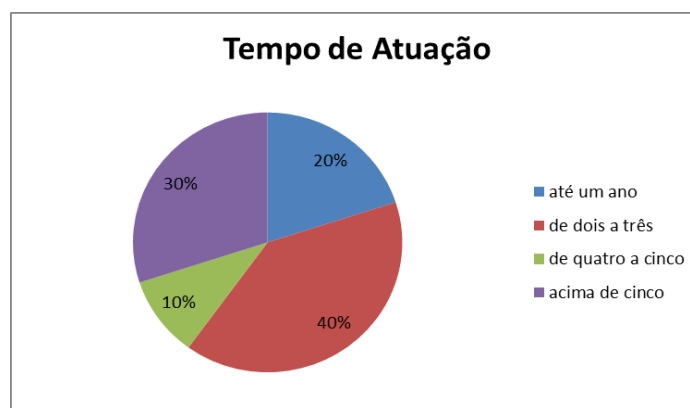


Gráfico 2 – Tempo de atuação

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto à quantidade de pessoas que atuavam na sua produção no período da pesquisa, os empresários responderam, em média, três pessoas mais o administrador, ainda observou-se que o administrador atuava como vendedor e orientador dos colaboradores, naturalmente essa pessoa é o proprietário (a).

Em relação ao sistema de remuneração da empresa de produção artesanal de alimentos no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco, 40% responderam que é por sistema de salário e 60% responderam que é sistema por comissão (observou se que essa porcentagem

de comissão, depende do fator lucro para ser definida), essa margem que ultrapassa os 50% de comissionados se dá pelo fato da pesquisa ser direcionada aos pequenos produtores, (se essa mesma pesquisa for aplicada em empresas formalizadas o resultado mudará drasticamente), retiram uma porcentagem do que é vendido, conforme se pode ver no Gráfico 03.

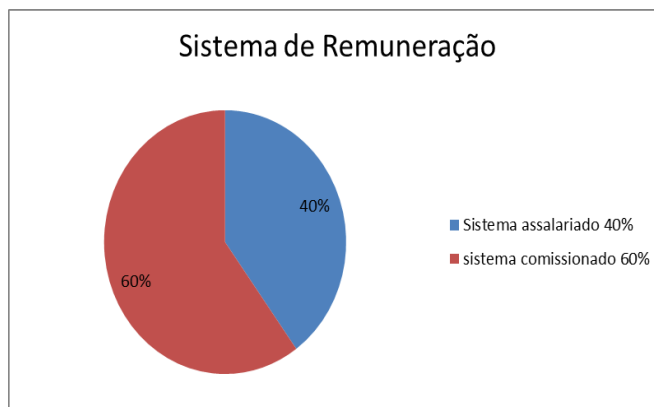


Gráfico 3 – Sistema de remuneração

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A forma de remuneração é uma escolha do produtor, deve-se analisar os custos e a legislação trabalhista para se definir a forma mais adequada de remuneração, como pela pesquisa se observa uma maior adesão na remuneração por comissionamento ao invés de salário, pode-se considerar que os custos serão proporcionais aos resultados e desta forma pode ser estimulante para os participantes, pois os esforços serão compensados de acordo com os resultados obtidos.

Com relação ao nível de escolaridade entre os colaboradores, 10% possuíam o ensino médio incompleto, 60% o ensino médio completo e 30% o ensino superior, conforme mostra Gráfico 04. Embora a escolaridade média não seja tão elevada, os participantes têm um grau de educação formal que possibilita um bom entendimento de técnicas comerciais e de produção que contribui para os resultados do processo, a escolaridade é percebida como fator positivo que aliado ao conhecimento prático dá o suporte necessário para a atividade.

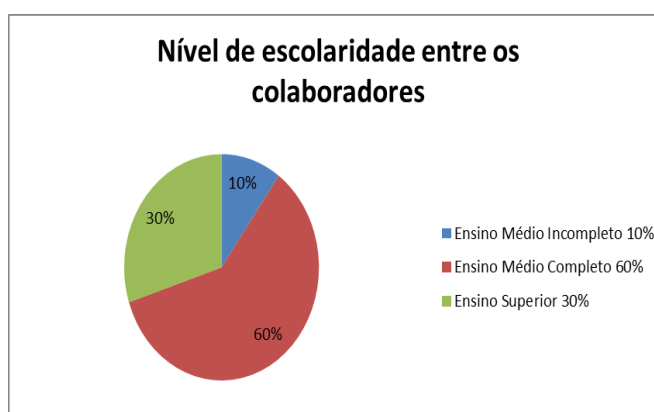


Gráfico 4 – Nível de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na questão 5 se investigou acerca do desempenho do trabalho dos empresários do ramo de produção artesanal e panificação, para que o mesmo indique o que percebem como aspecto mais importante e decisivo para o cliente na hora da compra, 50% dos entrevistados responderam que o fator decisório para compra é o preço, já 60% responderam que o fator decisório é o atendimento ao cliente e 100% colocam que o fator principal na decisão de compra

do cliente é a qualidade dos seus produtos, neste caso a resposta permitia mais de uma opção por isso a soma das porcentagens não totaliza os 100%. Conforme se observa no Gráfico 5.

Os resultados são estratégicos para que os produtores estejam atentos aos seus processos de modo a oferecer produtos de elevada qualidade aos consumidores, para isso a atenção aos sabores, a apresentação, a embalagem, qualidade da matéria prima dentre outros itens, para que fica evidente a qualidade de seu produto, aliando a isso um preço competitivo e um atendimento personalizado a cada cliente, com cortesia e atenção.

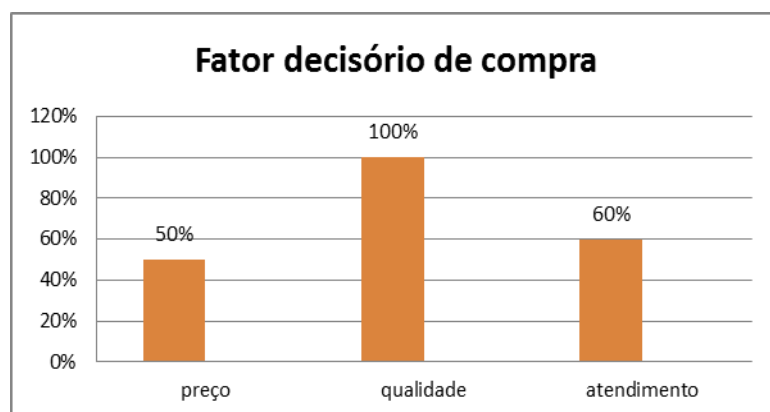


Gráfico 5 – Fator decisório de compra

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na questão 06 se investigou o local de comercialização dos produtos, onde observa-se que 58% responderam que comercializam em sua casa, percebe-se que a comercialização em suas casas, se dá pelo fato de estar iniciando o seu negócio, adquirindo experiência até mesmo testando se vai dar certo, um fator relevante é que a maioria não fez planejamento e nem um projeto de negócio. E 42% realizam a comercialização em ponto comercial, e a maioria deste que possuem ponto comercial iniciaram suas atividades em casa, após um período de experiência e com expectativa de crescimento e a necessidade de ampliação optaram por um ponto comercial para comercialização dos produtos. Como mostra o Gráfico 6.

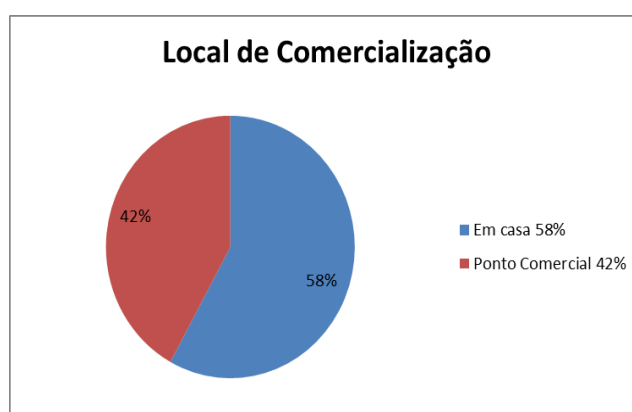


Gráfico 6 – Local de Comercialização

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com a pesquisa observou-se que a comercialização ocorre de forma não muito focada, que a maioria está mais preparada para a produção do que para a comercialização, destaca-se que a união dos produtores para planejar sua produção e em especial a forma de comercialização é uma alternativa interessante, juntando os produtores em torno da governança do processo, este

pode ser aprimorado de modo a facilitar o controle e planejamento em prol de resultados mais favoráveis para todos.

Quanto a análise das condições de produção a percepção em relação aos processos de produção e comercialização, 30% respondeu que é regular e 70% respondeu bom, conforme Gráfico 7. Nesta questão observa-se uma deficiência, pois nenhum dos entrevistados respondeu com nível ótimo apesar de 80% considerarem bom, todos sentem a necessidade de melhoria em seu processo de produção.

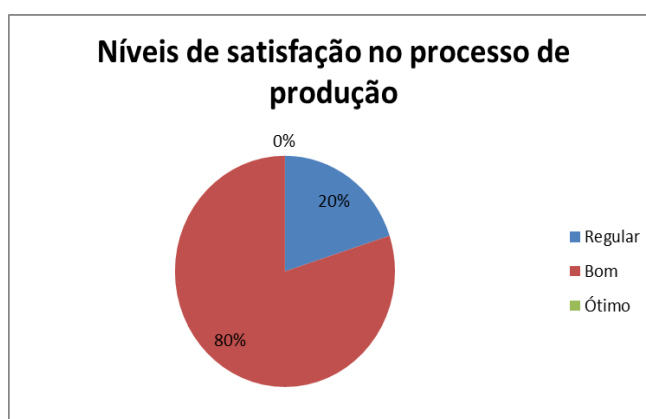


Gráfico 7 – Níveis de satisfação no processo de produção

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com relação se a demanda de produção está sendo atendida, 10% responderam como regular 40% responderam como bom, e 50% como ótima, toda sua produção está sendo vendida e com expectativa de crescimento. Esta questão evidencia o potencial de mercado para o setor, embora exista oferta de produtos industrializados, a produção de alimentos artesanais de confeitaria e panificação ainda é uma opção muito interessante para o consumidor, observa-se que o setor tem boas perspectivas de vendas e pode trabalhar com mais foco para ampliar seus resultados, em forma de arranjo produtivo aplicando a governança, como é possível verificar no Gráfico 08.

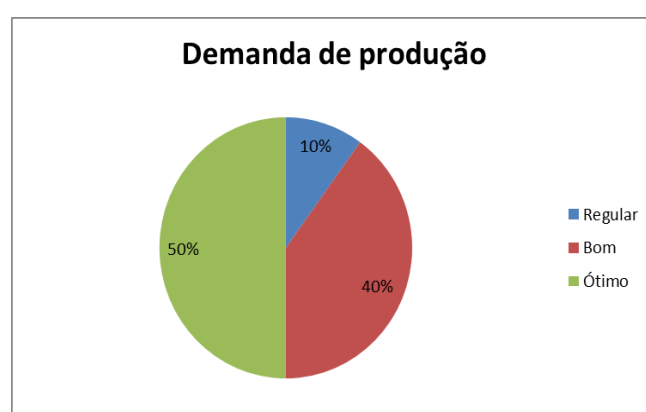


Gráfico 8 – Demanda de produção

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quando questionado sobre a importância da sua atividade para a sociedade, 30% consideravam importante e 70% como muito importante, todos veem seu produto com satisfação e como forma de colaboração junto à sociedade, como mostra o Gráfico 9.

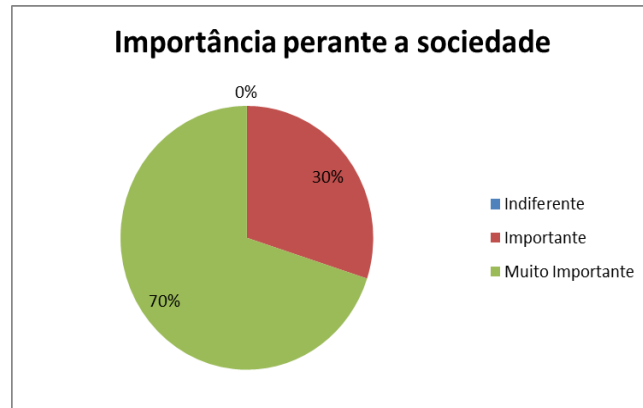


Gráfico 9 – Importância perante a sociedade

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os produtores também avaliaram o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colaboradores, 100% responderam como amistoso e agradável. O ambiente produtivo pode ser considerado estratégico para a produção e o relacionamento entre os colaboradores reflete o modo de gestão, com os colaboradores mais satisfeitos a produção torna-se mais eficiente e reflete esta percepção, gerando a esperada qualidade que os clientes tanto valorizam e que foi detectado no Gráfico 5 desta pesquisa. Quanto o atendimento aos clientes, o Gráfico 10 mostra que 60% responderam como bom e 40% como ótimo.

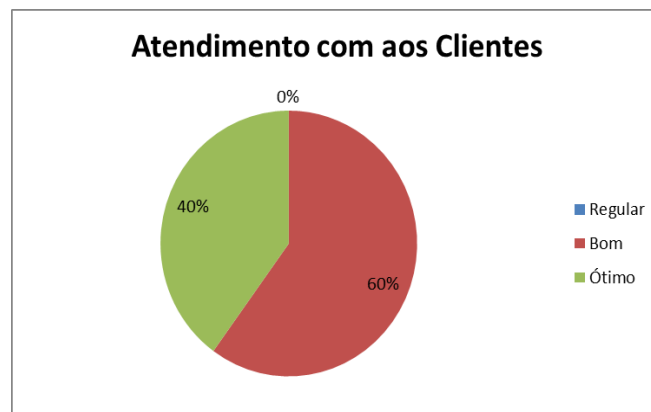


Gráfico 10 – Atendimento aos clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O atendimento pode ser aprimorado, por observação dos autores, contudo não se pode afirmar apenas por esta coleta de dados, mas identifica-se que diferentes estratégias de atendimento podem ser implementadas, como formas de divulgação, opções de pagamento, embalagens padronizadas e com informações do produto e do produtor, dentre outras formas de melhorar o atendimento aos clientes, essa estratégia pode ser discutida em uma possível estruturação de governança dentro do ambiente de produção de alimentos artesanal no ramo de confeitaria e panificação.

O ambiente do trabalho é importante para a segurança e qualidade de vida dos trabalhadores. Observou-se que muitos desses, acrescentando os tempos de deslocamentos de suas residências para o local de trabalho e vice-versa, chegam a ficar mais de 60% de seu tempo diário. Assim, o ambiente e as características dos trabalhos realizados devem ser os mais agradáveis possíveis a fim de que os trabalhadores se sintam bem. Um trabalhador feliz é um trabalhador mais confiante e motivado. O conjunto desses fatores possibilita que o mesmo assuma sempre posturas defensivas frente aos riscos que possam se apresentar.

Ao questionar quais as instituições o empreendedor percebe a necessidade de fazer parcerias, 20% não opinaram, 10% responderam outras entidades, 10% responderam SENAI, 30% responderam todas as alternativas, 10% SEBRAE e 20% responderam que a prefeitura poderia estar mais presente como parceria, como é possível observar no Gráfico 11.

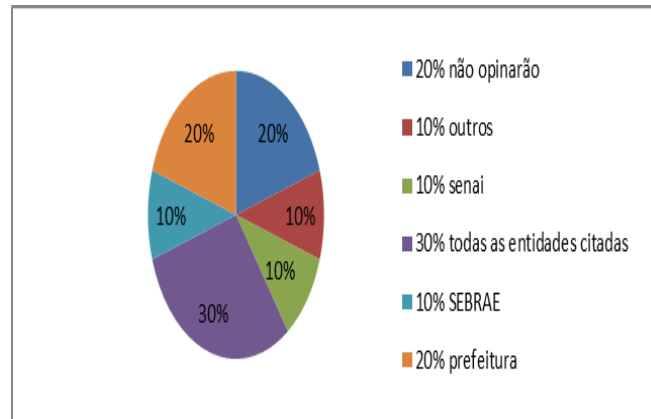


Gráfico 11 – Empresas possíveis parceiras

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Estes dados revelam a oportunidade de melhor estruturação do setor e uma necessidade de integração entre os produtores e de apoio e coordenação do processo pelas entidades que atuam no fomento da economia local, com uma estrutura de governança é possível formar grupos de discussões para verificar suas necessidades junto com as instituições citadas como possíveis parceiras.

A partir destes dados analisados propõe-se as seguintes considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações ora apresentadas foram construídas a partir da análise dos excertos dos sujeitos de pesquisa. Assim, para melhor compreensão da cultura dos produtores pesquisados, uma das análises foi identificar os elementos da estrutura organizacional que caracterizam a governança da rede de produtores pesquisados, a partir do referencial teórico, e relacionando com percepções e relatos dos entrevistados. Apesar das atividades conjuntas identificadas e de ações pontuais de organizações de apoio, não foi possível identificar práticas que caracterizassem um modelo de governança adotado pelos empreendedores pesquisados. Mesmo assim, é possível concordar com a visão de alguns empreendedores entrevistados que com a mobilização do grupo e a formalização de uma estrutura central seria possível a criação de um sistema de governança para este ramo de atividade, inclusive envolvendo parceiros do terceiro setor e da gestão pública.

Ao se analisar os possíveis atores parceiros para a governança da rede de produtores artesanais de confeitaria e panificação, percebe-se o interesse na formalização da atividade dos produtores, mas não significa que exista, por parte destes parceiros, um movimento para criação desta estrutura de governança, todos veem como uma ótima oportunidade para geração de renda e a qualificação do setor, contudo, os parceiros entendem que a governança deve ser uma iniciativa da rede de produtores.

Quanto ao perfil dos empresários que atuam no ramo de produção e panificação artesanal no município de Pato Branco foi possível verificar que são pessoas empreendedoras com um objetivo em comum de ter seu próprio negócio, alguns com mais experiência de mercado outros com nenhuma instrução, também por ser um negócio que pode ser iniciado na cozinha de casa

e trabalhar na informalidade, veem como forma de gerar uma renda que na maioria das vezes é responsável pelo sustento da família. No decorrer do tempo, percebe-se as deficiências a falta de planejamento antes de se iniciar o processo, falta de espaço pois a cozinha de casa não atende mais a demanda de produção.

Com o intuito de registrar uma contribuição prática para o estudo realizado, pesquisadores e pesquisados entendem que seria possível a gestão pública municipal promover a criação da estrutura de governança disponibilizando um espaço de exposição e comercialização dos seus produtos, par e passo ao que já foi entregue aos pequenos produtores rurais para comercialização de produtos agrícolas como frutas, verduras, legumes, hortaliças e produtos derivados manufaturados e artesanais. Para a entrega do espaço aos produtores de confeitaria e panificação seria necessária a criação de uma associação civil ou uma cooperativa que permitiria a formalização das práticas de governança no contexto de cooperação.

REFERÊNCIAS

- Araújo, A. N. S. M. (2010). Articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas. In.: *III Congresso Consad de Gestão Pública*, p. 25.
- Campos, A. D. (2004). *Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte*. Curitiba, 2004 (Tese de Doutorado). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Paraná.
- Chiochetta, J. C. (2010). *Proposta de um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos*. Porto Alegre, 2010 (Tese de Doutorado). PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Rio Grande do Sul.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Prezotto, L. (2002a) Legislação Sanitária: limitações e possibilidades para a pequena agroindústria, VII curso de implementação de programas de verticalização da pequena produção familiar. *VII Curso de implementação de programas de verticalização da pequena produção familiar*. APROVE. Brasília - DF, pp. 10-24.
- Prezotto, L. (2002b) Qualidade Ampla: referência para a Pequena Agroindústria Rural Inserida numa Proposta de Desenvolvimento Regional Descentralizado. *Inovações nas tradições da agricultura familiar*. Brasília: CNPq/Paralelo, 15, pp. 285-300.
- Silva, I. C. (2011). *Governança nas Aglomerações Produtivas: Um estudo no setor de vestuário de Divinópolis-Minas Gerais*. 154 f. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais.
- Silva, I. C., de Castro, C. C., & Antonialli, L. M. (2014) Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, (10:1).
- Silveira, C. R. P. e Heinz, U. C. (2005), Controle De Qualidade Normativo E Qualidade Ampla: Princípios Para Reestruturação E Qualificação Da Produção Artesanal De Alimentos. In.: *Congresso Internacional de Desenvolvimento Rural e Agroindústria Familiar*, pp. 1-9.
- Silveira, P. D., & Zimmermann, S. (2004). A Qualidade em Circuitos Regionais de Produção de Alimentos numa Perspectiva de Segurança Alimentar. In.: Froelich, M. & Diesel, V. *Espaço Rural e Desenvolvimento Regional*. Ijuí: UNIJUÍ.
- Souza, Q. R. (2004). *Governo de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento—o caso do COEP Paraná 2000-2003*. 2004 (Dissertação mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba – Paraná.
- Villela, L. E., & Pinto, M. C. S. (2009). Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, (43:5), pp. 1067-1089.