

**30 de setembro a 4 de outubro**

Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ESTUDO SOBRE ARRANJO PRODUTIVO E GOVERNANÇA PARA PRODUTORES ARTESANAIS DE CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO**

### **STUDY ON PRODUCTION ARRANGEMENT AND GOVERNANCE FOR CRAFT PRODUCERS AND BAKERY**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Adelar Luís Fergutz, Administrador, UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil, [adelar\\_fergutz@hotmail.com](mailto:adelar_fergutz@hotmail.com)

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

Sandra Santos, Doutoranda em Administração (PUC – PR), PUC, Curitiba – PR, Brasil,  
[sas\\_sandra@hotmail.com](mailto:sas_sandra@hotmail.com)

Luciano Minghini, Doutor em Administração, UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil, [lucianominghini@utfpr.edu.br](mailto:lucianominghini@utfpr.edu.br)

João Carlos Chiochetta, Doutor em Administração, UTFPR, Pato Branco – PR, Brasil, [chiochetta@utfpr.edu.br](mailto:chiochetta@utfpr.edu.br)

#### **Resumo**

O presente estudo tem como proposta a análise do arranjo produtivo para produtores artesanais de confeitaria e panificação, com a identificação de possíveis atores parceiros do arranjo, indicando suas respectivas atuações e propor uma estrutura de governança para os produtores artesanais pesquisados, os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco – PR. Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, onde os procedimentos usados foram a observação direta, análise de documentos, visitas e entrevistas aos produtores e as instituições que coordenam as atividades artesanais de panificação. Como resultado principal, esse estudo apresenta uma classificação do tipo de governança a ser aplicado e uma proposta de modelo de governança que pode servir como referência para outros modelos de produção. Através da coleta de dados e a verificação da realidade da produção artesanal de panificação no município de Pato Branco, os pesquisadores traçaram uma proposta de estrutura de governança para o arranjo. Os resultados apontam que os produtores não têm uma estratégia de gestão definida, a produção é desenvolvida conforme a demanda do mercado, portanto, uma melhor estruturação e planejamento do setor pode aumentar o desempenho desses produtores.

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

#### **Abstract**

The present study has as proposal the analysis of the productive arrangement for artisanal producers of confectionery and baking, with the identification of possible partners in the arrangement, indicating their respective actions and proposing a governance structure for the artisanal producers surveyed, artisanal confectionery producers and baking in the municipality of Pato Branco - PR. This is a case study with a qualitative approach, where the procedures used were direct observation, analysis of documents, visits and interviews with producers and institutions that coordinate artisanal baking activities. As a main result, this study presents a classification of the type of governance to be applied and a proposal of a governance model that can serve as a reference for other production models. Through the collection of data and verification of the reality of artisanal breadmaking production in the municipality of Pato Branco, the researchers drew up a proposal for a governance structure for the arrangement. The results indicate that producers do not have a defined management strategy, production is

developed according to the market demand, therefore, better structuring and planning of the sector can increase the performance of these producers.

**Keywords:** Governance; Handicraft Production; Confectionery; Baking.

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como propósito obter resultados dentro de um meio social criado para cooperação de um conjunto familiar, que visa trabalhos coletivos que obtenham resultados lucrativos e o desenvolvimento da equipe na qual cada grupo familiar exerce uma função dentro da cadeia produtiva de alimentos.

Um dos fenômenos mais evidenciados nos últimos anos tem sido a tendência quase universal das empresas na produção de alimentos industrializados para atender a necessidade de alimentações rápidas. Dessa forma, neste trabalho também são enfatizadas as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores para conquistar um espaço no mercado atual, onde a produção de alimentos industrializados é predominante.

A constante recriação de novos produtos industrializados também contribui para mudanças no estilo de vida dos consumidores em relação às atividades do dia a dia e por isso, o surgimento de novos produtos é cada vez mais frequente. Uma consequência desse surgimento é o fracionamento dos produtos em porções menores, o que força a necessidade de inovação dos produtos artesanais.

A governança é um tema que possui várias faces, principalmente pela extensão de responsabilidade para as pessoas que a exercem. Espera-se propor nesta pesquisa, um sistema de governança eficiente para promover e tornar os produtores autossustentáveis, com ênfase no bem-estar de todos os envolvidos na cadeia produtiva. O estudo sobre a governança busca trazer contribuição para um desenvolvimento econômico sustentável e proporcionar melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, evidencia-se a importância de um sistema de governança instrutivo de qualidade. Para tais considerações, foi elaborada uma análise sobre a estrutura de governança para os produtores artesanais no ramo alimentício do município de Pato Branco – PR. Analisou-se, por meio de pesquisa, através de questionário, o perfil dos empreendedores que atuavam neste ramo de produção e a oferta de produtos elaborados de forma artesanal pelos produtores de confeitaria e panificação.

A produção artesanal de alimentos trata-se de alimentos manipulados manualmente, sem o uso de maquinários, para que o sabor deste alimento dê a sensação de voltar ao passado, quando as famílias se reuniam e preparavam suas receitas especiais. No entanto, quando se usam maquinários para manipulação dos alimentos, se ganha muito em produção, pois, além de menos mão de obra, os produtos ficam padronizados, perdendo, assim, suas características artesanais. Dessa forma, busca se saber, nesta pesquisa quais seriam as condições para se propor uma estrutura de governança para os produtores artesanais do município de Pato Branco – PR.

O estudo pode contribuir para que os empresários do setor compreendam melhor os aspectos que envolvem a questão e a produção artesanal de alimentos, bem como possam potencializar seus esforços e resultados com a aplicação de governança. Percebeu-se que não são muitos os estudos que ligam governança com a produção artesanal de alimentos, deste modo, a pesquisa possibilita que estudantes e empresários que estejam analisando o tema, possam ampliar a compreensão para futuros estudos e análises nestas áreas.

A partir das observações dos autores, existem relatos de pessoas com interesse de atuação neste mercado com potencial de geração de renda e bem-estar para famílias de baixa renda. Neste contexto, a percepção da necessidade de um estudo para analisar o problema possibilitou

desenvolvimento desta pesquisa, que estuda a possibilidade de implantação de uma estrutura de governança para o setor.

Observou-se que são diversas as barreiras impostas pelos setores (potenciais parceiros), tanto por parte do município, quanto também pelos fornecedores, juntamente com a falta de recursos, conhecimento e planejamento, essas pessoas tendem a desistir de suas ideias e a se conformarem com um salário fixo mensal, motivo este que leva esta pesquisa a buscar articulações para os produtores de alimentos artesanais de confeitaria e panificação.

As dificuldades dos produtores são discutidas por meio de ações conjuntas, ou seja, soluções por cooperação. Assim, a estrutura de governança para o arranjo pode ser interpretada com a compreensão do mercado e a busca de dados que fundamenta este estudo. O objetivo que norteia este estudo tem como foco a análise do arranjo produtivo para produtores artesanais de panificação, com a identificação de possíveis atores parceiros do arranjo, indicando suas respectivas atuações e propor a estrutura de governança para os produtores artesanais pesquisados do ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco – PR.

## **2. CONCEITOS DE APL – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Para Teixeira e Teixeira (2011) os Arranjos Produtivos Locais (APL) são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantém vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Esses Arranjos são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes. A articulação de empresas de todos os tamanhos em APLs e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em uma importante fonte de vantagens competitivas duradouras.

### **2.1 Estrutura de um Arranjo Produtivo Local**

Segundo Chiochetta (2005) apud Redesistp (2004) o Arranjo Produtivo Local consiste em um agente econômico e social, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos e correlação. Em consequência disso, envolve a participação de atores que atuam diretamente ou indiretamente para os agentes locais, desde produtores de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, nas suas variadas formas de representação e cooperação.

Para Albagli e Brito (2003) a formação do sistema APLs encontra-se associada a trajetória histórica de construção da entidade também de formação de vínculos territoriais, são instituições que se relacionam com foco em um determinado setor, neste caso, no ramo de alimentos produzidos artesanalmente. Incluem, em geral, fornecedores especializados, instituição de conhecimento que fornecem treinamento e aperfeiçoamento, associações de classe e governamentais, entre outras organizações que oferecem apoio técnico e entretenimento.

Segundo o Termo de Referência para Atuação em APL, existe a interação entre empresas e a integração de competências. A interação, que envolve empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros; a integração de competências acontece por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde a melhoria de produtos e processos até a pesquisa e desenvolvimento,

propriamente ditos, entre empresas e destas com outras instituições (Chiochetta & Hatakeyama, 2008).

Conforme Cassiolato (2002), a cooperação e trabalho em comum, que envolve relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os agentes. Nos arranjos produtivos locais, identificam-se diferentes tipos de cooperação, incluindo a cooperação produtiva que visa a obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do arranjo produtivo local.

O termo inovativo que neste contexto está relacionado a inovação, Albagli e Brito (2003, p.15-16) argumentam sobre três tipos de inovação:

A inovação é reconhecida como fator básico de competitividade econômica sustentável, associando-se às transformações de longo prazo na economia e na sociedade. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.

De forma genérica, existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental. **Inovação radical** refere-se ao desenvolvimento de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Tais inovações podem originar novas empresas, setores e mercados; e ainda significar redução de custos e aumento de qualidade em produtos existentes. Como exemplos, citam-se a introdução da máquina a vapor, no final do século XVIII, e o desenvolvimento da microeletrônica desde a década de 1950.

A inovação radical, pela sua forma, não se enquadra para a produção de alimentos artesanal, pois não está sendo criado um produto, e sim melhorar sua estrutura organizacional.

**Inovação incremental** refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial, podendo gerar maior eficiência técnica, aumento da produtividade e da qualidade, redução de custos e ampliação das aplicações de um produto ou processo. Por exemplo, a otimização de processos de produção, o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais e componentes na produção de um bem.

Já a inovação incremental, busca alternativa de melhoria para o setor de produção de alimentos artesanal no ramo de confeitaria e panificação.

**Inovação tecnológica** significa a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços. **Inovação organizacional** significa a introdução de novos meios de organizar a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços.

O Termo de Referência para Atuação em APL enfatiza que a cooperação no APL ocorre em diferentes momentos e entre diferentes atores, dentro de um processo interativo e dinâmico. Assim, a cooperação e competição coexistem no interior do arranjo produtivo (Chiochetta & Hatakeyama, 2008).

## 2.2. Cluster

A definição simples de *cluster* consiste em “uma concentração setorial e espacial de firmas” (Schmitz & Nadvi, 1999, p. 1.503). Chiochetta (2010) afirma que *clusters* são várias indústrias e empresas relacionadas, todas bem-sucedidas, atuando num mesmo local. Como exemplo toma-se a Itália, que lidera as exportações mundiais de calçados de alta qualidade. Porém, o que talvez muitos não saibam, é que a Itália também é líder mundial de muitos outros produtos relacionados ao o calçado, como máquinas para fabricação desses produtos, curtimento e tratamento de couros e serviços de design e criação de sapatos e acessórios.

*Cluster* [...] refere-se à aglomeração territorial de empresas, com características similares. Em algumas concepções, enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo. Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista, porém, de uma maneira simplificada (por exemplo, como aquisição de equipamentos) (Albagli & Brito 2003, p. 5).

Porter (1990) define um *cluster* como um aglomerado ou agrupamento, geograficamente concentrado, de empresas inter-relacionadas e instituições de apoio e correlatas, numa determinada área de atividades, e vinculadas por elementos comuns e complementares. No entanto, a concentração geográfica pode abranger apenas uma cidade, algumas cidades vizinhas, uma região de um país, o país todo ou até uma rede de países próximos.

O *cluster*, segundo Andrietta (2004) inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de produtos especializados, componentes, equipamentos e serviços. Também podem incluir distribuidores e clientes, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições governamentais e outras dedicadas ao treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico. O autor ainda complementa mencionando que um/o *cluster* inclui associações empresariais e outras entidades associativas do setor privado que apoiam seus participantes.

Os *Clusters* estão ligados aos mercados. Para subsistir em uma concorrência globalizada, é necessário estar ligado à políticas de desenvolvimento regional, para minimizar as desigualdades regionais, fortalecendo assim o crescimento coletivo de um aglomerado da cadeia produtiva (Chiochetta, 2005 apud Andreieta, 2004).

Chiochetta (2005) apud Casarotto Filho e Pires (2001), comenta que o modelo implantado na Itália, por exemplo, e que foi denominado de Terceira Itália, tornou-se conhecido como uma das experiências mais bem-sucedidas por ter consolidado o exemplo mais paradigmático e frequentemente recorrido como modelo de sucesso deste novo padrão de organização espacial de atividades produtivas. Esse tipo de análise ressalta os possíveis ganhos de eficiência proporcionada pela especialização produtiva de empresas localizadas em uma mesma região geográfica, atribuindo particular importância a institucionalidades subjacente às relações entre agentes econômicos e indutores de colaboração implícita e explícita e/ou entre elas.

A eficiência da tecnologia aliada à capacidade produtiva e inovativa adquire especial importância em função das mudanças observadas na dinâmica da concorrência de mercados crescentes globalizados, nos quais a integração oferece ganhos no processo produtivo, utilizando competências complementares que se articulam através de práticas cooperativas. A sinergia proporcionada pela combinação de competências complementares engendra inovações tecnológicas que podem converter em fator crucial para o aumento da competitividade dos agentes produtivos (Chiochetta, 2005 p. 51).

A eficiência tecnológica pode ser aliada a eficiência de produção, capacitação e aperfeiçoamento da produção garantindo melhor qualidade dos produtos oferecidos.

O *cluster* promove o desenvolvimento regional elevando o aumento da competitividade, com novas políticas industriais e inovações tecnológicas. O *cluster* aprofunda o tema de desenvolvimento regional, fazendo com que as empresas que participam deste modelo sofram processos de inovação mesmo que não tenham sido planejados.

A competição, bastante estimulada pelo *clustering*, deve ser vista como uma forma de exploração de vantagens específicas para produção de bens e serviços. Seus efeitos são positivos sempre que ela atuar como incentivo à eficácia e à inovação, refletindo em novas tecnologias, em novos produtos ou em serviços prestados de forma mais ágil e eficiente.

O autor ainda afirma que essa é uma externalidade positiva do *cluster*. A existência de uma economia parcialmente consolidada, de uma cultura produtiva na região e de uma mão-de-obra capacitada são elementos indicadores do potencial existente no arranjo (Chiochetta, 2005, p. 52).

Além disso, o *cluster* apresenta outro benefício muito importante, o conhecimento existente neste ambiente propicia a troca e compartilhamento das informações.

[...] o exemplo das cidades do Sul do Estado de Minas Gerais, Itajubá, Santa Rita do Sapucaí e Pouso Alegre. Itajubá direcionou suas atividades para a área de geração de novas tecnologias da informação, já Santa Rita do Sapucaí é conhecida como “O vale da Eletrônica”, e, Pouso Alegre centrou o foco em Centros de Distribuição (CD) e Logística, criando, desta forma, uma cooperação entre as três cidades e regiões. As vantagens locais de cada uma para determinada atividade econômica se complementam entre si, dando consistência à ideia do *cluster* de cidades, o que ali está se formando (Chiochetta, 2005, p. 54).

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). Conforme Villela e Soares Pinto (2009, p. 1082) explicam a 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.

Para Silva, Castro e Antonialli (2011) à 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, instituições de apoio, com vista ao alcance de propósitos discutidos e definidos coletivamente. Silva (2011) reitera que se trata de um mecanismo útil na constituição e na consolidação das redes, por ser um processo contínuo em que se 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. O Quadro 1 apresenta três categorias de governança, para o presente estudo, o foco está em observar com maior atenção a governança privada, que trata-se de governança em associações e *clusters*.

	Nível Local	Nível Global
<b>Governança Privada</b>	Associações empresariais locais <i>Clusters hub-and-spoke</i>	Cadeia global dirigida pelo comprador Cadeia global dirigida pelo produtor
<b>Governança Pública</b>	Agências governamentais locais e regionais	Regras da OMC Regras nacionais e supranacionais referências globais
<b>Governança Pública - Privada</b>	Redes de políticas locais e regionais	Padrões Internacionais Campanhas de organizações não governamentais internacionais

Quadro 1 – Modelos de governança

Fonte: Humphrey & Schmitz (2000) apud Chiochetta (2010, p. 51).

Considerando que os produtores artesanais de confeitaria e panificação podem se estruturar em forma de governança privada em nível local, o modelo de governança entre os fabricantes de calçados importados internacionais que é apresentado na Figura 1, poderá ser um parâmetro de modelo para estruturar a atividade artesanal de confeitaria e panificação no caso estudado.

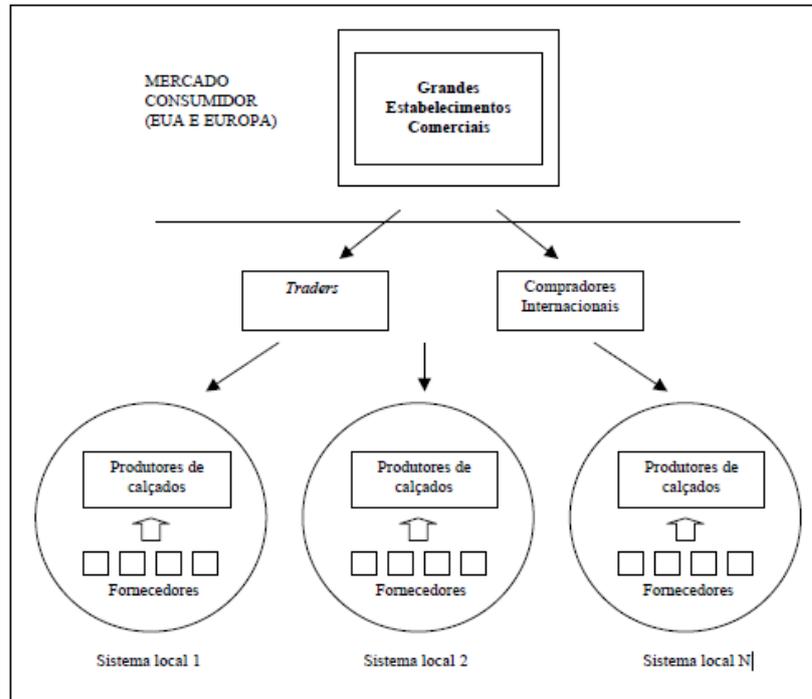


Figura 1 – Configuração da cadeia produtiva global no mercado internacional de calçados.

Fonte: Gereffi (1994) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2002)

Para o desenvolvimento de um modelo de governança, proporcionando condições para diagnosticar a forma como é realizada a governança. Conforme o modelo apresentado por Gereffi (1994) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2002), a Figura 1 apresenta o modelo de sistema de governança analisado pelos autores. Este mesmo sistema será readequado para analisar a estrutura de governança para os produtores de confeitaria e panificação.

A legislação vigente trabalha com o conceito de qualidade estrito, limitado ao aspecto sanitário e legal. No aspecto sanitário, a preocupação é a saúde do consumidor. Vincula-se a estrutura disponível com qualidade do produto, pois se pretende que esta garanta que não haverá contaminação do alimento. Tal estrutura não garante a qualidade, os procedimentos de produção podem ameaçá-la, o que leva a fiscalização a verificar via análise laboratoriais o estado do produto final no tocante a doenças que possa causar (Silveira & Heinz, 2005).

Deste modo, não se considera mais favorável o controle normativo, de caráter processual e participativo, ao método prescritivo de qualidade, onde as recomendações são baseadas em pressupostos ideais calcadas no conhecimento científico ou nas normas da legislação. Neste método prescritivo não se dialoga com as condições reais e com a conscientização capaz de tornar a qualidade uma necessidade sentida e não um requisito formal (Silveira & Heinz 2005).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de abordagem qualitativa, que para Richardson (2010, p. 90) “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Para tanto, contou-se com governança cooperativa na

gestão social para os produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco.

O estudo tem como foco as empresas que trabalham com confeitaria e panificação artesanal na cidade de Pato Branco – PR, analisou as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação.

Com o entendimento da importância de produtos elaborado artesanalmente, analisa-se empresas que atuam no ramo de panificação e confeitaria em Pato Branco– PR. Uma parte complementar da coleta de dados se baseia em análise documental, descrição da forma de coleta de informações por análise de documentos: Verificou-se junto aos registros na prefeitura do município de Pato Branco no setor de fiscalização o número de empresas que atuam no ramo de confeitaria e panificação, formalizadas. Segundo levantamentos prévios dos pesquisadores junto à prefeitura municipal de Pato Branco existem 74 empresas cadastradas que atuam na área de confeitaria e panificação. Nestes dados não estão especificados se a produção é de forma artesanal ou de forma industrializada. No entanto, essas empresas são formalizadas, o foco da pesquisa são produtores informais.

Com intuito de identificar os atores parceiros para a estrutura de governança para o arranjo em produção artesanal de alimentos, o procedimento foi de visitar, observar e analisar o funcionamento do setor, com o propósito de compreender a forma de atuação e contribuição desses parceiros em relação às empresas de confeitaria e panificação que trabalham de forma artesanal e informal no município de Pato Branco. Como exemplo alguns parceiros: SEBRAE, Prefeitura de Pato Branco, instituições de ensino, associação comercial, vigilância sanitária do município etc.

#### **4. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO**

##### **4.1 Potenciais parceiros dos produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação**

Para algumas das entidades pesquisadas foi utilizado o questionário como roteiro de observação, exemplo disso foi a Agência de Fomento do Paraná, banco do empreendedor, para tanto foi descrito para melhor entendimento o que este banco oferece. Fornece financiamento para aquisição de máquinas e acessórios para a produção de alimentos; dinheiro para capital de giro, a 0,33% ao mês, (é analisado conforme o perfil do produtor podendo financiar até 20.000,00 em 36 parcelas (Fonte de Pesquisa, 2016).

Também fornecem alguns cursos de aperfeiçoamento para os empresários, esses cursos têm que ser pago com recursos próprios, não pode ser usado o dinheiro do financiamento, pois os valores financiados devem ser comprovados mediante orçamento dos equipamentos, posteriormente comprovada com as notas fiscais.

Para o SEBRAE foi utilizado o questionário como roteiro de pesquisa, foi analisado e respondido posteriormente por e-mail, onde relataram que o SEBRAE é um potencial parceiro aos produtores que atuam no ramo artesanal de confeitaria e panificação do município de Pato Branco, para tanto deve ser formalizada como empresa esses produtores. O SEBRAE disponibiliza consultores especializados para os empresários e estruturação da empresa, planejamento estratégico para o negócio, com treinamento e aperfeiçoamento, acompanhamento no desenvolvimento e regulamentação das empresas.

Observou-se (foi utilizado o questionário como roteiro de observação), que o SENAC fornece treinamentos através do programa SENAC gratuidade (PSG). Curso de confeitoiro 300h diurno,

informações disponíveis no site. Outros cursos de aperfeiçoamento de 15h tendo um custo para o interessado.

Prefeitura municipal tem a sala do empreendedor que fornece informações aos empreendedores de como abrir sua empresa trazendo orientação aos novos empresários. Associação comercial, possui o núcleo de gastronomia que busca fomentar e organizar uma estrutura que visa trazer benefícios aos empresários no ramo de alimentos, esse projeto da associação comercial é positivo e pode ser o ponto inicial para a aplicação de governança.

Instituição de ensino UTFPR, pode ser uma grande parceira com os cursos de extensão, fornecido pela instituição que são gratuitos, com uma estrutura de governança, organizar junto a instituição e os produtores a formalização destes cursos, como forma de aperfeiçoar a qualidade e profissionalização dos produtores, também na UTFPR, pode ser feito uma parceria para se fazer análise dos produtos e definir a validade destes alimentos, entre outros.

#### **4.2 Proposta para estrutura de governança em confeitaria e panificação no município de pato branco**

Com análise dos dados, evidenciou-se que há um potencial para criação de uma estrutura de governança no setor de confeitaria e panificação, no Quadro 2 são apresentadas as principais sugestões geradas por este estudo, as mesmas são analisadas e debatidas neste tópico da pesquisa.

Esta proposta de estrutura governança foi construída a partir dos próprios empresários de confeitaria e panificação, conforme o Quadro 2 apresentado no referencial e que pode ser aplicado o modelo de governança privada, em níveis locais; associações empresariais e *clusters*.

Criar uma comissão entre os produtores e em comum acordo se reunir mensalmente para deliberar e organizar estratégias para o arranjo.
Criar um ponto de venda para o setor, poderem comercializar seus produtos.
Criar folder para divulgação, etiqueta com logo.
Fazer parceria com o fornecedor, esse fornecedor pode trazer treinamento aos cooperados.
O município criar uma estrutura semelhante a que existe para os produtores rurais para a feira dos produtores rurais, ou usar a mesma estruturara em dias e horários diferenciados da feira de produtores, otimizando o espaço já existente.
Parceria com a universidade para programas de extensão que contribuíssem com o treinamento e a profissionalização técnica e administrativa dos produtores do setor.
O município dispor de um profissional para orientar, acompanhar as reuniões e ações por um período de dois anos até fortalecer o processo de governança no setor.

Quadro 2 – Sugestão para o modelo de governança privada local

Fonte: Sugestão dos pesquisadores, 2017.

Criar uma comissão de produtores, empresários e potências parceiros e que em comum acordo podem se reunir, (essas reuniões podem ser semanalmente ou mensalmente, de acordo com a necessidade) assim deliberar e organizar estratégias para o arranjo partir de essas reuniões buscarem alternativas de melhorias e cooperação entre o arranjo, troca de experiências e informações são muito importantes para o setor.

Fazer parceria com o fornecedor, esse fornecedor pode trazer treinamento aos cooperados, como compra coletiva traz vantagens, a primeira é financeira, através de descontos na compra de maior quantidade, outra não menos importante, a maneira correta de se manipular seu produto, que pode variar de um fornecedor para outro. Com isso os produtores, já consegue ter um diferencial em relação aos concorrentes.

Com a estrutura de governança para os produtores podem criar um ponto de venda para o setor, portanto, poderão comercializar seus produtos de forma coletiva. Folder para divulgação,

etiqueta com logo das suas respectivas marcas, para colocar em seus produtos com as informações exigidas pelo município de Pato Branco – PR. O modelo proposto conforme na Figura 1 apresentada anteriormente foi readequado para os produtores de alimentos artesanais de confeitaria e panificação é apresentado na Figura 2 a seguir:

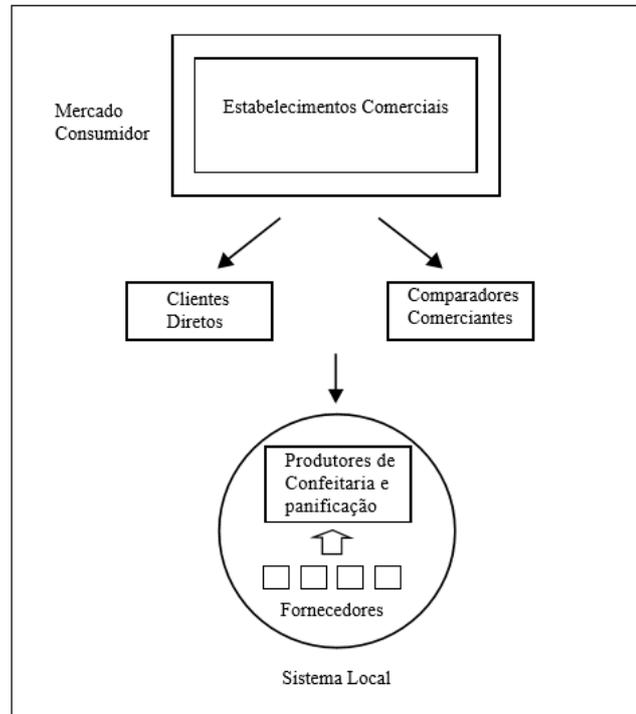


Figura 2 – Proposta do Modelo de governança para produtores de alimentos artesanais de confeitaria e panificação do município de Pato Branco – PR

Fonte: Sugestão do resultado da pesquisa, 2017.

Outra forma seria o próprio município criar uma estrutura semelhante a que existe para os produtores rurais, a feira dos produtores rurais. Neste espaço é possível aplicar a estrutura de governança entre os produtores, também com o fomento da prefeitura e de outras empresas como formas de parceria em prol dos arranjos produtivos locais. Essa necessidade dos produtores como espaço e disponibilidade de maquinários para a produção dos alimentos apesar de serem produtos artesanais, também permitem a utilização de algumas máquinas para agilizar o processo de produção.

## 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 categóricas foi identificar os elementos da estrutura organizacional que propiciam a análise das características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco - PR, a partir do referencial teórico e relacionando com percepções e relatos dos entrevistados. Em síntese, os elementos que ficaram mais evidentes foram a falta de uma estrutura organizacional para os produtores.

Ao se analisar os possíveis atores parceiros e gestão da governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco – PR. A análise de dados demonstrou o interesse em fazer parceria para a formalização dos produtores. Por outro lado, não percebe-se um movimento para a estruturação da governança, todos veem como uma ótima oportunidade para geração de renda e a qualificação do setor.

Através da coleta de dados e a verificação da realidade da produção artesanal de panificação no município de Pato Branco, os pesquisadores traçaram uma proposta de estrutura de governança para o arranjo. Com a estrutura de governança no modelo de APL, é possível atender as necessidades apontadas nesta pesquisa.

Constatou-se que os produtores não têm uma estratégia de gestão definida, a produção é puxada conforme a demanda do mercado do município de Pato Branco. Assim, é importante ressaltar que o presente estudo agregou experiências profissionais aos pesquisadores proporcionando a convergência de diferentes percepções em um mesmo estudo. Ficando a possibilidade de novos e estudos mais amplos a serem realizados de modo a melhorar a compreensão dos fenômenos aqui apresentados.

## REFERÊNCIAS

- Albagli, S., & Brito, J. (2003). Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. *Redes de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro.
- Andrietta, J. A. (2004). Identificação e classificação de clusters de agronegócios regionais no Estado de São Paulo. *Revista Informações Econômicas, Instituto de Economia Agrícola*, (34:1), pp. 1-128.
- 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.
- Casarotto Filho N., & Pires, L. H. (2001). *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. 2a. Edição. São Paulo: Atlas.
- Chiochetta, J. C. (2005). *Uma Modelagem para implementação de um APL Arranjo Produtivo Local – O Caso do Setor Metal Mecânico da Região Sudoeste do Estado do Paraná*. Ponta Grossa, 2005 (Dissertação de mestrado). CEFET-PR - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Paraná.
- Chiochetta, J. C., & Hatakeyama, K. (2007). Implementação de um APL–arranjo produtivo local–o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do estado do Paraná. *Revista Produção Online*, (7:1), pp. 58-70.
- Porter, M. E. (1990) *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Richardson, R. J. (2010) *Pesquisa Social, métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- REDESIST - Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (2004) – *Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro* – <http://www.redesist.ie.ufrj.br/> acesso em 31 de agosto de 2017.
- Schmitz, H., Nadvi, K. (1999) Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, Oxford, (27:9), pp. 1503-1514.
- 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).
- 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.
- Suzigan, W.; Garcia, R.; Furtado, J. (2002) *Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: Governança de sistemas de MPME em clusters industriais*. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ.

Teixeira, M. C., & Teixeira, R. M. (2011). Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, (17:1), pp. 237-269.

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.