

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CÂMPUS PATO BRANCO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ADELAR LUÍS FERGUTZ

**ANALISAR AS CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA PARA OS  
PRODUTORES ARTESANAIS DE CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO  
NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO PR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2017

**ADELAR LUÍS FERGUTZ**

**ANALISAR AS CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA PARA OS  
PRODUTORES ARTESANAIS DE CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO  
NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO PR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Pato Branco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. MSC. Norma Brambilla  
Co-orientador: Dr. João Carlos Chiochetta  
Co-orientador: Dr. Luciano Minghini

**PATO BRANCO**

2017



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Campus Pato Branco

Coordenação de Administração  
Curso Superior de Administração



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ADELAR LUÍS FERGUTZ**

### **OS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UTFPR – CÂMPUS PATO BRANCO E O MERCADO DE TRABALHO: CONQUISTAS E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às 14:30h do dia 24 de outubro de 2017, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco, aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

---

Orientadora: Profa. MSC. Norma Brambilla

---

Membro da Banca: Cassia Ternus

---

Membro da Banca: Janaina Piana

Pato Branco, 24 de outubro de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, ser superior e essencial em nossa vida, que iluminou nosso destino diante desta caminhada.

Agradeço ao Professor Dr. João Carlos Chiochetta, por ter sugerido o tema de pesquisa para este trabalho, proporcionando a mim ter uma percepção aprofundada sobre o assunto que até então era desconhecido.

À Professora MSC. Norma Brambilla - que deu sequência na orientação -, por sua dedicação, presteza e cumplicidade, mesmo com todas as dificuldades que se passava em sua família, não deixou de dar retorno para o desenrolar da pesquisa.

Ao Professor Dr. Luciano Minghini, por sua colaboração na conclusão deste estudo.

Também a Professora Profa. Elizandra Machado, que também contribuiu no alinhamento deste projeto.

Aos empresários e instituições que participaram da pesquisa, que dedicaram uma parte de seu tempo para responder ao questionário. A conclusão desta pesquisa só foi possível devido a essa colaboração.

À banca examinadora, por sua dedicação e responsabilidade em analisar a presente pesquisa.

Aos demais não mencionados nestes parágrafos, porém não menos importantes, que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Por fim, sou totalmente grato pelo incentivo e paciência de meus familiares e também aos familiares de meus orientadores, que mesmo em momentos de dificuldades, se fizeram presentes e motivaram esse desafio.

#### EPÍGRAFE

*"Se fracassar, ao menos que fracasse ousando grandes feitos, de modo que a sua postura não seja nunca a dessas almas frias e tímidas que não conhecem nem a vitória nem a derrota."*

**(Theodore Roosevelt)**

## RESUMO

FERGUTZ A. L. Analisar as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR. Trabalho de Conclusão do Curso Bacharelado em Administração. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco. Pato Branco, 2017.

O presente estudo propõe Identificar quais as características de governança a ser estudadas tendo como objetivo geral Analisar as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR. Por meio da análise de dados propõe uma estrutura de governança para os produtores local contemplando a cooperação e coordenação de diferentes atores envolvidos. Para esse fim, apresentam-se elementos encontrados na literatura que caracterizam a cooperação entre os produtores locais, os quais foram analisados por meio de pesquisa com questionário pré estruturado. Como resultado principal, esse documento apresenta duas propostas de modelo de governança que servirá como referência para outros modelos de produção. Para atingir o objetivo principal, a pesquisa analisou o perfil dos produtores, na sequência potenciais clientes e possíveis instituições parceiras para os produtores artesanais de confeitaria e panificação. Dos questionários realizados aos produtores, obteve-se retorno de 76% de um total de 25 do total do universo da pesquisa. Desses dados, somado às informações coletadas, foi realizada uma análise de conteúdo onde os resultados mostram que o setor pode ser mais produtivo, competitivo a partir de uma boa gestão de estrutura de governança.

### **Palavras-chave:**

Governança. Governança. Produção Artesanal. Confeitaria. Panificação.

## ABSTRACT

FERGUTZ A. L. Analyze governance characteristics for artisanal confectionary and bakery producers in the municipality of Pato Branco PR. Completion of the Bachelor's Degree in Administration. Federal Technological University of Paraná - Campus Pato Branco. White Duck, 2017.

The present study proposes to identify which governance characteristics to be studied with the general objective of analyzing the governance characteristics for artisanal confectionary and bakery producers in the municipality of Pato Branco PR. Through data analysis, it proposes a structure of governance for local producers contemplating the cooperation and coordination of different actors involved. To this end, we present elements found in the literature that characterize the cooperation between the local producers, which were analyzed through a pre-structured questionnaire survey. As a main result, this document presents two proposals for a governance model that will serve as a reference for other production models. In order to reach the main objective, the research analyzed the profile of the producers, followed by potential clients and possible partner institutions for the artisanal producers of confectionery and baking. From the questionnaires made to the producers, 76% of a total of 25 of the total universe of the research was returned. From these data, in addition to the information collected, a content analysis was performed where the results show that the sector can be more productive, competitive from a good management of governance structure.

**Key-words:** Governance. Artisan Production. Confectionery. Baking.

## **LISTA DE SIGLAS**

APL	Arranjo Produtivo Local
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológico do Paraná
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
PSG	programa SENAC gratuidade
PAE	programa auto emprego



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 da área de atuação. ....	38
Gráfico 2 tempo de atuação.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Gráfico 3 Sistema de remuneração.....	40
Gráfico 4 Nível de escolaridade.....	40
Gráfico 5 Fator decisório de compra.....	41
Gráfico 6 Local de atuação. ....	42
Gráfico 7 Níveis de satisfação no processo de produção.....	43
Gráfico 8 Demanda de produção. ....	43
Gráfico 9 Importância perante a sociedade.....	44
Gráfico 10 Atendimento aos clientes.....	45
Gráfico 11 Empresas possíveis parceiras. ....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 categorias de Governança da atividade econômica publica-privada de local .....	28
Quadro 02 Configuração da cadeia produtiva global no mercado internacional de calçados ...	28
Quadro 03 Sugestões. ....	51

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO .....	12
<b>1.2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1.</b>	<b>OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>16</b>
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1.	CONCEITOS DE APL – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.....	17
2.1.1.	Estrutura de um arranjo produtivo local.....	17
2.2.	CLUSTER .....	20
2.2.1.	O Cluster e o Desenvolvimento Regional.....	21
2.3	DISTRITOS INDUSTRIAIS .....	22
2.4	REDES DE COOPERAÇÃO .....	23
2.5.1	Conceitos Gerais Sobre Governança .....	25
2.5.2	Tipos de Governança.....	25
2.5.3	Governança em Arranjos Produtivos Locais .....	27
2.5.4	Categorias de Governança .....	28
2.5.5	Ferramentas de Controle para um sistema de Governança .....	29
2.5.6	Legislação Sanitária e o Controle de Qualidade Prescritivo.....	30
2.5.7	Da Qualidade no Sentido Estrito à Qualidade Ampla .....	31
2.5.8	O Método de Controle de Qualidade Normativo.....	32
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Pesquisa e abordagem .....	34
3.2.	COLETA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	35
4.0	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	37
4.1	PERFIL DOS EMPRESÁRIOS DE CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO .....	38

4.2 POTENCIAIS CLIENTES DOS PRODUTOS EM CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO .....	46
4.3. POTENCIAIS PARCEIROS DOS PRODUTORES DE ALIMENTOS ARTESANAIS NO RAMO DE CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO .....	49
4.4. PROPOSTA PARA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO .....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	55

## 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, privilegiando o fortalecimento das ações governamentais e 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).

No entanto, para a necessidade de reconhecer e entender as influências sobre as atividades econômicas dos arranjos, assim como a de propor uma estrutura de governança que visa identificar e potencializar sinergias os produtores que atuam em produção de alimentos artesanal de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR.

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

As principais funções a serem desenvolvidas pela governança são transparência em tudo que é feito em forma de cooperação, responsabilidade, orientação, igualdade, boas formas de relacionamento com todos, exclusividade, afetividade e eficiência em todas as atividades a serem desenvolvidas.

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 a mudança 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.

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 produtores de confeitaria e panificação artesanal do município de Pato Branco PR, visando a melhoria dos níveis de serviços prestados aos clientes e agregando valor nos alimentos elaborados artesanalmente.

A governança é um tema que possui várias faces, principalmente pela extensão de responsabilidade para as pessoas que a exercem, assim, esse estudo será efetuado com objetivos Verificar se os produtores pesquisados apresentam essas características de governança. 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 para o melhor desempenho das empresas. Por estes motivos, evidencia-se a importância de se ter 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. Analisou-se, por meio de pesquisa, através de questionário, o perfil dos empreendedores que atuam neste ramo de produção e a oferta de produtos elaborados de forma artesanal pelos produtores de confeitaria e panificação.

Por intermédio de pesquisa de mercado aos comerciantes, além de identificar os clientes ativos e potenciais,

Com esses dados foi possível identificar atores parceiros e cooperados que podem fazer parte e indicar suas respectivas atuações, apontando para uma estrutura de governança para os produtores local.

Por meio do levantamento da situação atual da produção de alimentos artesanais e governança cooperativa, podem ser identificadas as deficiências no âmbito de produção dos produtores de alimentos artesanais de confeitaria e panificação, o gerenciamento, a capacitação profissional e a aproximação de possíveis parceiros. Também identificados alguns

possíveis atores relacionados a fornecedores, comerciantes e entidades parceiras, com apoio de instituições diversas conforme as competências básicas de cada empresário.

O reconhecimento em que a cooperação entre atores sociais tem efeitos de sinergia é antigo. Marx já assinalava no primeiro volume de “O Capital” a possibilidade de “criar através da cooperação uma força nova que funciona como força coletiva” (MARX apud ERBER 2004, 1963, p. 864). Essa cooperação, porém, não era espontânea, pois havia um agente organizador e hierarquicamente superior: o capitalista (ANTONIALI, CASTRO E SILVA, 2014).

A vantagem competitiva de um APL como uma entidade singular é justificada pela ideia de que a eficiência, quando há cooperação, decorre da combinação de ação conjunta, que lhes conferem uma vantagem competitiva específica e distinta dos grupos não estruturados de empresas.

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.

## **1.1. JUSTIFICATIVA**

A importância desse estudo se destaca na análise na forma de atuação dos produtores que se destacam a produção artesanal de confeitaria e panificação. Analisar as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR., para propor técnicas eficientes de gestão, em um modelo de governança cooperativa.

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.

Essa abordagem visa trabalhos coletivos que obtenham bons resultados lucrativos e desenvolvimento para o crescimento das empresas ou grupos familiares na qual cada setor exerce uma função dentro da cadeia produtiva de alimentos.

Várias foram às motivações para desenvolver o presente trabalho, como, por exemplo, relatos observados pelo autor, de crise interna por parte de empreendedores que atuam no ramo de alimentos, e pessoas que desistiram do ramo e acabaram optando por uma remuneração mensal como um salário fixo. Por esses motivos e para integrar ao projeto de estudo, a principal motivação tornou-se a busca de informações e conhecimentos que possam capacitar e melhorar os recursos organizacionais destes empreendedores.

Outro fator importante para a pesquisa algumas razões podem explicar porque existe essa necessidade tão premente por informações e conhecimento, como baixo nível de escolaridade dos empresários, pois a grande maioria não tem formação adequada que possibilite o conhecimento de técnicas gerenciais.

A possibilidade de união de forças com outros empresários para a busca da redução dos custos de produção, por meio de compras de matéria prima em conjunto; a possibilidade de aumentar suas vendas, por meio de vendas em conjunto; e, também, a união para a busca de conhecimentos e soluções para problemas enfrentados por todos do setor. Assim, percebe-se que os empresários já têm consciência de que, sozinhos, as dificuldades para obter maiores vantagens competitivas são muito menores do que em grupo.

A partir de observação pelo autor de relatos de pessoas com interesse de atuação neste mercado de com potencial de geração de renda e bem-estar para famílias de baixa renda, possibilitou a percepção da necessidade de um estudo para analisar o problema, desenvolvendo-se, assim, este projeto de 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 seus ideais e a conformarem se 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 e pode ser interpretada como a compreensão do mercado e a busca de dados que fundamenta este estudo.

Uma vez que a motivação se insere a partir de uma perspectiva histórica que envolve o processo de recursos através dos cooperados, a importância do assunto abordado nesta pesquisa pode ser refletida como consequência do autor que se justifica na finalidade de servir de recomendação ou ajuda a outros empreendedores.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar quais as características de governança a ser estudadas
- Verificar se os produtores pesquisados apresentam essas características de governança
- Identificar possíveis atores parceiros do arranjo, indicando suas respectivas atuações.
- Propor a estrutura de governança para os produtores artesanais pesquisados



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

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

Para Teixeira & Teixeira (2011), 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. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, nas mais variadas formas de representação e associação, Albagli e Brito (2003).

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 importante fonte de vantagens competitivas duradouras.

#### **2.1.1. Estrutura de um arranjo produtivo local**

Segundo Chiochetta (2005 apud, p. 39 Redesist 2004), o Arranjo Produtivo Local pode ser afirmado como 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 produtoras 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.

Para Chiochetta (2005), quando se trata de um APL, deve-se considerar, em primeiro lugar, a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Deve-se considerar a dinâmica do território, levando-se em conta, por exemplo, o número de postos de trabalho ocupado nas empresas envolvidas, seu faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, etc. A especialização produtiva envolve, além da produção de bens e serviços em si, conhecimento, tácito ou explícito, que as pessoas e organizações de um território possuem em torno de uma atividade econômica principal.

A dimensão territorial constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como: município ou áreas de um município; conjunto de municípios; microrregião; conjunto de microrregiões, entre outros. A proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões Albagli e Brito (p. 4, 2003).

Para (LASTRES E CASSIOLOTATO, p. 17, 2010), Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

Assim, consideramos que:

- a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa;
- diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação entre agentes e de aprendizado interativo são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos.

A partir disso Chiochetta (2005) afirma que o APL também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela. Os atores envolvidos (empresários) se inserem, produzem e se reconhecem nesses territórios. Assim, o Arranjo Produtivo Local compreende, também, um recorte do espaço geográfico que pode partir de um município, ou conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, e etc. – que: possua sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.); mantenha ou tenha capacidade de promover uma convergência em termos de expectativa de desenvolvimento; estabeleça parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território; e promova, ou seja, passível de uma integração econômica e social no âmbito local.

Ainda Chiochetta (2005), O sentimento de pertencer a um APL passa a ser o mecanismo central de fortalecimento da dinâmica local/regional, cuja personalidade diferenciada é reconhecida ou possa vir a ter reconhecimento dentro e fora do APL. Além de tudo, o aspecto de aprendizagem e inovação se aplica em um APL, pois se manifesta pela existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto entre as empresas, entre empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, dentre outras possíveis combinações entre os atores possíveis no APL.

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 estas 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 se refere neste contexto, Albagli e Brito (2003, p.15 e 16), falam 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, cooperação e competição coexistem no interior do arranjo produtivo (CHIOCHETTA; HATAKEYAMA, 2008).

## 2.2. CLUSTER

A definição simples de *cluster* é de “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.

Albagli e Brito, (p. 5 2003) se referem a *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).

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. Andrietta (2004) complementa mencionando que um/o *cluster* inclui associações empresariais e outras entidades associativas do setor privado que apoiam seus participantes.

### 2.2.1. O Cluster e o Desenvolvimento Regional

*Clusters* estão ligados a 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 p. 49 apud ANDREIETA).

Chiochetta (2005 p. 50 apud CASAROTO FILHO & PIRES), diz que o modelo implantado na Itália, por exemplo, e que foi denominado de Terceira Itália, tornou-se conhecido como uma das experiências melhor 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 (p. 51, 2005).

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

Neste sentido Chiochetta (p. 52, 2005), 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.

Desta forma Chiochetta (p. 53, 2005), 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).

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

Chiochetta (p. 54, 2005) cita 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.

As atividades que se complementam gerando oportunidade e geração de renda, neste caso tratam-se de três cidades e quando há cooperação quem mais se beneficia é a população.

Chiochetta (2005), O aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições asseguram certas formas de afinidades e aumenta a frequência e os impactos. Porém, em seguida, frisa que os aglomerados foram estudados, levando-se em conta empresas, fornecedores, universidades e uma ampla gama de outras partes interessadas, ampliando o restrito conceito inicial. Na possibilidade de elucidar essas concepções, apud Cunha (2002, p. 14) traz alguns conceitos:

Por tanto um aglomerado de empresas com propósitos de produção é considerado um cluster, com concorrência ou formas de cooperação, e todas com propósito de lucratividade e crescimento mútuo. Na forma de aglomerações consegue-se uma maior abrangência quando se trata de fornecedores e clientes, pois, em um único espaço, pode ser encontrada várias opções de produtos, prestação de serviço e cooperação com a troca de informação atendendo as necessidades de todos.

## 2.3 DISTRITOS INDUSTRIAIS

Chiochetta (2005) afirma que Distritos industriais correspondem à concentração geográfica de empresas envolvidas em processos de produção interdependentes. É frequente pertencer à mesma indústria ou ao mesmo segmento industrial, as quais estão envolvidas com a comunidade local, formando Redes de negócios que são constituídas por várias empresas

que mantém comunicação e interação. Elas podem ter certo nível de interdependência, porém não necessitam operar numa mesma indústria ou estar geograficamente concentradas num mesmo espaço.

Albagli e Brito, (p. 5 2003), refere-se a aglomerações de empresas, com elevado grau de especialização e interdependência, seja de caráter horizontal (entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, que realizam atividades similares) ou vertical (entre empresas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva)

No Brasil, frequentemente utiliza-se a noção de distrito industrial para designar determinadas localidades ou regiões definidas para a instalação de empresas, muitas vezes contando com a concessão de incentivos governamentais.

Portanto um distrito industrial é formado por um conjunto de empresas, em atividades relacionadas no mesmo segmento, presença significativa de pequenas empresas não integradas verticalmente, fabricantes de um mesmo tipo de produto ou similares, e seus fornecedores e prestadores de serviços.

Essas empresas podem atuar com terceirização de serviço ou fabricação de algum produto ou, ainda, pequenas empresas autônomas com alguma forma de governança pública ou privada e associações de classe local. De todo modo, possuem alguma forma de coordenação, relações de mercado, estrutura de governança e/ou liderança local. (CHIOCHETTA, 2005).

As empresas, especializam-se em determinadas atividades específicas da produção, são capazes de responder à demanda de maneira muito flexível.

O mundo contemporâneo é palco de uma grande transformação no sistema de produção, caracterizado pela presença de uma especialização flexível, resultante da combinação entre métodos artesanais de produção com equipamentos sofisticados e flexíveis, capazes de atender, de maneira mais ágil, à demanda. (VALE; CASTRO, 2010).

## 2.4 REDES DE COOPERAÇÃO

Teixeira e Teixeira (2008), falam sobre redes de cooperação e caracterizam nas redes Inter organizacionais faz-se necessário tratar da governança, estrutura que envolve diferentes organizações autônomas.

Lastres e Cassiolato definem “governança como processos de tomada de decisão levando à repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções de governar e a parceria entre o público e o privado; gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais” (2005, p.12).

Para Lastres e Cassiolato, “governança pode ser definida genericamente como as diversas maneiras pelas quais indivíduos e organizações, sejam elas públicas ou privadas, gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas” (2005, p.13).

Esse conceito pode ser utilizado não só para instituições e regimes formais de coordenação e autoridade, mas também para sistemas informais, como para criação de governança dentro de um arranjo produtivo local.

Os autores mencionam que, tratando especificamente de arranjos ou sistemas produtivos e inovadores locais, pode-se dizer que governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação; nos processos de decisão local dos diferentes agentes, em seus vários níveis, como empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais, etc.; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Teixeira e Teixeira (2008) se refere às motivações que levam os empresários a integrarem-se ao projeto do APL. Verificou-se que a principal delas foi a busca de informações e conhecimentos que os capacitem a melhorar os recursos organizacionais de suas empresas, tais como redução de custos, mudança no design dos produtos, entre outros. A redução de custo é o resultado da cooperação dentro do APL, um grupo de pessoas trabalhando com objetivos em comum.

Além disso Teixeira e Teixeira (2008), buscam informações sobre novos produtos e mercados, novos materiais e sobre muitos outros aspectos mercadológicos que os mantenham atualizados sobre o que está acontecendo no mercado nacional. O ambiente se torna propício para os fornecedores que veem oportunidades mercadológicas que aumenta a gamas de recursos de embalagens e matéria prima aos produtores. A possibilidade de aumentar suas vendas, por meio de vendas em conjunto e também a união para a busca de conhecimentos e soluções para problemas enfrentados por todos do setor.



## 2.5 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.

### 2.5.1 Conceitos Gerais Sobre Governança

Silva, Castro e Antonialli (2012) falam que 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.

### 2.5.2 Tipos de Governança

A compreensão da atividade na estrutura de governança da atividade produtiva, representa as forças organizacionais e institucionais que condicionam o comportamento dos agentes na cadeia produtiva em nível local (CAMPOS, 2004). Villela e Soares Pinto (2009, p. 1082), 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), falam 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), tem-se a classificação da 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.

Para melhor ilustrar tais tipologias.

Para Teixeira e Teixeira (2008), o APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia possui uma estrutura de governança central, que é realizada pela instituição que fomentou o arranjo, o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Paraná SEBRAE. Essa instituição nomeia coordenadores que auxiliam os empresários, primeiramente, a estruturar suas organizações. Eles auxiliam também a criarem uma estrutura de cooperação que possa vir a ser vantajosa para todos. Após essa estruturação, os coordenadores gradativamente passam essa governança para a responsabilidade dos empresários.

Além dessa estrutura central, há também as associações nas cidades de Pimenta Bueno e Rolim de Moura que também formam uma pequena estrutura de governança. Entretanto foi percebida uma forte dependência na coordenação do SEBRAE, para que as ações propostas possam ser concretizadas. Devido a essa dependência e ao desejo dos coordenadores do SEBRAE para que esses empresários se tornem mais independentes, evidenciou-se um conflito no APL de madeira e móveis de Rondônia,

Teixeira e Teixeira (p. 260, 2008), No entanto, esse grupo possui características que podem propiciar essa independência os empresários se encontram organizados em uma associação forte, há divisão de tarefas nas ações que visam a melhorias para o grupo possuem laços de cooperação e de confiança. Para os outros dois grupos, a situação é diferente, pois é evidente que ainda não estão maduros para assumirem a coordenação nem mesmo em suas cidades, pois a estrutura de cooperação entre os empresários ainda é bastante incipiente.

Cabe ressaltar que, mesmo no grupo mais antigo, o mais independente no que tange à governança, ainda existe dependência dos coordenadores do SEBRAE. No entanto, esse grupo possui características que podem propiciar essa independência: os empresários se encontram organizados em uma associação forte e há a divisão de tarefas nas ações que visam a melhorias para o grupo e possuem laços de cooperação e de confiança.

A maior dificuldade surge quando os coordenadores do SEBRAE assumem que todos os integrantes do APL de madeira e móveis de Rondônia estão no mesmo nível e que todos estão preparados para buscarem a coordenação de seus grupos de forma mais independente. Partindo desse pressuposto, estão deixando de continuar o processo de estruturação dos dois grupos mais recentes do referido APL (TEIXEIRA, 2008).

Com base nos resultados apresentado a governança embrionária que se caracteriza com 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.

Governança é frágil, pois as instituições de apoio e o poder público desempenham um papel ainda tímido nessa articulação, apesar de ter movimentos e articulações por parte da associação comercial em promover eventos como feiras para os empresários com CNPJ MEI.

### 2.5.3 Governança em Arranjos Produtivos Locais

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. Ainda grupos sociais, de instituições de apoio, com vista ao alcance de propósitos discutidos e definidos coletivamente. Silva (2001) 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.

Pode se comparar a um mecanismo de flexível entre as relações entre os atores envolvidos, capaz de potencializar o compartilhamento de informação e contribuir para a geração de conhecimento e inovações tecnológicas, Souza (2004).

A governança nas aglomerações produtivas é fortalecida ao estimular políticas de cooperação, visando à competitividade garantia de sustentabilidade local ou regional. Forma e a própria existência da Governança.

Portanto, as possibilidades de desenvolvimento do sistema local dependem, em grande parte, das formas de governança local, pública ou privada. A extração de outros benefícios, além das economias externas de aglomeração, depende da existência de formas de governança do sistema produtivo local que estimulem a

manutenção de relações cooperativas entre os agentes, levando ao estabelecimento de ações conjuntas entre eles e ao incremento da competitividade do conjunto dos produtores. Suzigan, Garcia e Furtado (2007, p. 430).

A estruturação de um arranjo sustentável de governança demanda o desenvolvimento de mecanismos que permitam a direção das ações conduzidas conjuntamente pelos agentes envolvidos. Desse modo, quando se pretende estruturar tais mecanismos, há que se prover a agregação de regras formais e informais para que se constitua, propriamente, um arranjo de governança que seja capaz de permitir coordenação global rumo aos objetivos da ação coletiva dentro do arranjo, Antonialli, Castro e Silva (2012).

Chiochetta, (2010), fala que a Governança local privada, se destaca o papel das associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento, e podem atuar como fomentadores incentivando a competitividade em conjunto com as empresas. A governança é entendida como a soma de diversas maneiras e ações de como indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas, a governança mesmo que no entendimento imediato possam se parecer próximas, tem uma distinção.

#### 2.5.4 Categorias de Governança

A seguir veremos na figura três categorias de governança, vamos tratar de governança privada, que trata se de governança em associações e *clusters*.

modelos de governança:

	<b>Nível Local</b>	<b>Nível Global</b>
<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 referência global
<b>Governança Pública-Privada</b>	Redes de políticas locais e regionais	Padrões Internacionais Campanhas de organizações não governamentais internacionais

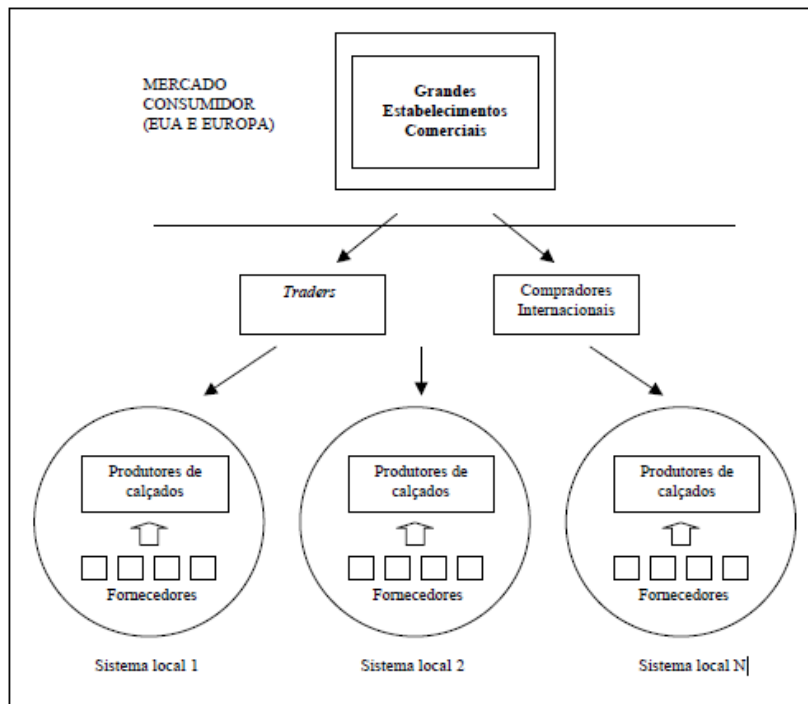
#### Quadro 01

quadro 01, categorias de Governança da atividade econômica publica-privada de local fonte: Chiochetta, (2010 p. 51, apud Humphrey e Schmitz)

### 2.5.5 Ferramentas de Controle para um sistema de Governança

Neste quadro apresenta um modelo de governança entre os fabricantes de calçados e importadores internacionais.

Quadro 2 – Configuração da cadeia produtiva global no mercado internacional de calçados.



#### Quadro 02

Fonte Gereffi (1994).

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica para o desenvolvimento de um modelo de governança, proporcionando condições para diagnosticar a forma como é realizada a governança. Conforme o modelo apresentado por Suzigan, Garcia e Furtado, 2002, apud Gereffi (1994, apud Gereffi), no quadro apresenta o modelo de sistema de governança analisado pelo autor. Este mesmo sistema será readequado para analisar a estrutura de governança para os produtores de confeitaria e panificação.

Elemento de governança – modelo preliminar de governança.

Fonte: Chiochetta (p. 70, 2010)

### 2.5.6 Legislação Sanitária e o Controle de Qualidade Prescritivo

Os produtos que 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 pode ser comercializado no município, para comercializar no âmbito de estado ou de nível nacional depende de liberações e aprovações estaduais e federais, conforme algumas citações 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 (PREZOTTO, 2002c). 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 e HEINZ 2005, apud, p. 4 PREZOTTO, 2002a).

Durante a pesquisa observou se que os produtores de confeitaria e panificação do município de Pato Branco, quanto 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 e ZIMERMANN, 2004), o que não condiz com a realidade concreta das unidades de produção artesanal de alimentos.

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 bem lembra (PREZZOTTO 2002, 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 e ZIMERMANN, 2004, p. 219). Trata-se, então, de definirmos quais

os 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 e ZIMERMANN, pag, 4, 2004). 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.

### 2.5.7 Da Qualidade no Sentido Estrito à Qualidade Ampla

A legislação vigente em relação se 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. Como se viu, anteriormente, 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 e HEINZ, 2005).

Nesta perspectiva, o perigo vem de fora, não se percebe que pode estar dentro do produto, ou seja, o que ele contém intrinsecamente (produtos químicos presentes no alimento “in natura” e nocivo à saúde, por exemplo), o que lhe é adicionado no processo de produção (aditivos e conservantes) ou que lhe é acrescentado após sair da unidade agroindustrial (problemas com o transporte ou nos pontos de comercialização).

Como bem salienta, Silveira e Heinz 2005, apud (PREZZOTTO 2002c, p. 08), “mesmo para o caso da saúde das pessoas, não basta examinar o produto apenas neste aspecto sanitário, nem mesmo examinar apenas o produto final e sim todos os aspectos ou fatores que interferem ao longo de toda a cadeia produtiva”.

No entanto, tal conceito, torna-se insuficiente por não abordar outros elementos fundamentais. O aspecto ecológico, social, cultural e a aparência, o que comporiam a qualidade ampla Silveira e Heinz 2005, apud (PREZZOTTO 2002c, p. 08). Segundo este autor, este conceito implica numa perspectiva de saúde global e envolve a relação do consumidor com o produtor.

O aspecto ecológico estaria relacionado com o processo de produção da matéria-prima e do produto final, onde haveria uma valorização dos aspectos naturais, evitando a utilização de insumos químicos nocivos a saúde das pessoas ou ao meio-ambiente. Aqui assume relevância os agroquímicos utilizados na agricultura e os insumos veterinários na esfera da produção primária e os conservantes e aditivos utilizados no processamento ou acondicionamento final.

O aspecto social refere-se ao compromisso do consumidor com um produto que proporcione a quem produziu melhor qualidade de vida. Um consumo solidário, onde se torna um ato de defesa de um projeto de inclusão social.

O aspecto cultural refere-se à valorização do saber fazer presente no alimento artesanal. Práticas e hábitos alimentares características de determinadas regiões rurais estão aí representadas e sua valorização relaciona-se com a reação dos consumidores à massificação alimentar Silveira e Heinz (2005).

O aspecto da Aparência em se tratando de alimentos o mais visível ao consumidor, relaciona-se com o uso de embalagens que tornem o produto belo, mas também o protejam de efeitos externos que prejudiquem seu estado natural, além de não significarem problemas ambientais em seu descarte como resíduo.

A passagem de uma qualidade estrita para uma qualidade ampla significa uma mudança necessária nos métodos de controle de qualidade, pois o método prescritivo somente considera o fator sanitário. Deste modo, propõem-se um método de controle normativo de qualidade.

### 2.5.8 O Método de Controle de Qualidade Normativo

No enfoque da produção artesanal de alimentos o controle normativo de qualidade entendeu um processo em que as normas que orientarão os procedimentos de produção são definidas a partir das rotinas existentes e das práticas adotadas pelos produtores artesanais. Desta forma, garante-se que tais normas surgirão da compreensão de seus fundamentos e implicações para o produto, significando um real comprometimento com a mudança, além de



não tomarem como base estruturas inexistentes nas unidades de produção. Definem-se entre técnicos e produtores as metas a perseguir e os indicadores para sua avaliação. Os produtos de origem vegetal não são passíveis de legislação municipal, ficando a cargo exclusivo das secretarias de saúde dos estados federados ou do ministério da agricultura.

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 calcado 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 e HEINZ 2005).

Ainda o autor diz que este método normativo de controle de qualidade, exige uma ação educativa de formação permanente que se inicia com a identificação dos pontos críticos do processo de produção e, a partir daí, define-se os elementos necessários para sua superação, sejam estruturais ou de procedimentos (relativos as práticas e ao conhecimento de cada sujeito envolvido). Tal postura inspira-se no método internacionalmente reconhecido, análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle, mas diferencia-se ao adequar-se a realidade da produção artesanal de alimentos, onde as condições previstas nesse método para garantir a qualidade não ocorrem normalmente e, também, por superar um viés estritamente sanitário.

A partir dos pontos críticos estabelece-se um plano de ação para reestruturação e qualificação adequada a cada unidade de produção artesanal de alimentos. Por reestruturação entende-se um processo de melhoria das instalações e equipamentos utilizados, considerando o mínimo necessário para alcançarem-se os parâmetros mínimos de qualidade. Tais parâmetros apoiam-se nas definições do processo de controle normativo de qualidade, considerando as referências técnicas do método BPF-Boas Práticas de Fabricação e as exigências da legislação municipal (no caso dos produtos de origem animal). Como já argumentamos em outro local, o controle da qualidade na perspectiva normativa deve considerar o processo de produção como um todo, desde a matéria-prima até o consumo final, evitando centrar a responsabilidade somente para a etapa de processamento. Também o método de controle normativo, permite avançar para a validação social da qualidade, processo onde produtores e consumidores definem a qualidade esperada (SILVEIRA e HEINZ, p. 7 2005).

O autor afirma que, o método de controle normativo permite captar as diferentes variáveis que constituem o complexo sistema de confiabilidade entre agricultores e consumidores, responsável pela manutenção do comércio informal de alimentos.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de abordagem de cunho qualitativo, com finalidade aplicada, análise e pesquisa, de avaliação da teoria e na prática. Para Richardson (2010, p. 90), “a pesquisa qualitativa 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.

#### 3.1 Pesquisa e abordagem

Uma pesquisa bibliográfica, que compôs o referencial teórico, pesquisa de artigos. Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como documental e de campo que tange à coleta de dados, será aplicado em forma de entrevista semiestruturadas e abertas para aferir a situação dos itens em estudo junto a empresários e também as integrantes da governança dos produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco. (representantes de conselhos, de instituições públicas e da sociedade civil), que se dispusera a participar da pesquisa (VILLELA E SOARES PINTO, 2009). Os questionários foram elaborados a partir dos critérios participativos definidos por, (Tenório et al., 2008), definidos pelas seis categorias analíticas: processo de discussão; inclusão; pluralismo; igualdade participativa; autonomia; bem comum (VILLELA E SOARES PINTO, 2009). Considerando tais premissas, definem-se os lócus de pesquisa.

Para os produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco. Neste sentido a pesquisa foi realizada, aos informais, ou seja, sem empresas formalizadas, também foram pesquisados empresas com potencialidade de compra deste produtos elaborado artesanalmente pelos produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco, ainda foram coletados dados de possíveis atores parceiros como: poderes públicos locais, Senai, Sebrae e Senac.

A escolha de Governança destaque no segmento e de práticas inovadoras em gestão. As dificuldades enfrentadas para a coleta de dados junto aos produtores pesquisados não se resumiram ao fato de terem sido procuradas, mas também se manifestaram no difícil

entendimento por parte dos empreendedores entrevistados a respeito da importância do tema (VILLELA E SOARES PINTO, 2009).

Como cita Fergutz, J. W. e Zancanaro, L. G. J. (2015), Em virtude de suas pretensões, o estudo constitui-se como pesquisa de campo, que segundo evidencia Minayo (2000 p. 51): “o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.

### 3.2. COLETA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O estudo tem como foco as empresas que trabalham com confeitaria e panificação artesanal na cidade de Pato Branco PR, sendo esta cidade reconhecida por suas várias especialidades também sendo destaque por se tratar de uma economia forte, no âmbito regional é uma das principais rotas do meio rodoviário, atraindo pessoas de toda a região, mantendo diariamente um fluxo intenso e contínuo de pessoas que passam pelo município, pela observação do autor isso é relevante pelo consumo deste produto aos consumidores finais, que consomem esses alimentos em lanchonetes, padarias etc. puxando a produção desses produtos artesanais de confeitaria e panificação. O estudo analisou as características de governança para os produtores artesanais de confeitaria e panificação no município de Pato Branco PR. Segundo Richardson (2010, p. 157), o universo ou população “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar”.

Com o entendimento da importância de produtos elaborado artesanalmente, analisa-se empresas que atuam no ramo de panificação e confeitaria em Pato Branco, PR. Segundos levantamentos prévios do pesquisador 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.

Esta pesquisa tem por objetivo aplicar os questionários para dez potenciais produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação que tenham interesse, a aderir ao projeto. A coleta de dados foi dividida em três partes, Na abordagem foram utilizados três questionários com questões estruturadas.

Primeiro questionário direcionado aos empresários (apêndice D).

Primeira, com foco nas empresas (produtores artesanais de confeitaria e panificação do

município de Pato Branco PR), classificadas como produção artesanal, onde se coletara os dados. Foram então pesquisados 25 empresários produtores e assim 19 foram às empresas respondentes que atuam na área de produção artesanal. Critério de escolha foi através de pesquisa de campo para localização desses produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação.

Segundo questionário direcionado aos clientes (apêndice E).

Com foco para coleta de dados são para os potenciais clientes que compram esses produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco, a estimativa de população foi definida após a coleta de dados e a aplicação e questionário aos produtores de alimentos artesanais no ramo de confeitaria e panificação no município de Pato Branco. Após se definir este universo o pesquisador também define a amostra e aplica questionário para identificar o mercado consumidor de produtos artesanais. O pesquisador buscou através dos dados do questionário, definir o perfil dos clientes e quantificar a quantidade média de cliente e volume de consumo, para compreender melhor a demanda. Para essa pesquisa foi aplicado o questionário em 06 lanchonetes, 01 entidades públicas, (prefeitura), 01 empresa presta serviço em eventos na região do sudoeste, também 01 supermercado.

Terceiro questionário direcionado às parcerias (apêndice F).

Com foco em identificar os atores parceiros para a estrutura de governança para o arranjo em produção artesanal de alimentos, com este levantamento o pesquisador aplicou um questionário, 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.

Uma parte complementar da coleta de dados se baseia em análise documental, descrição da forma de coleta de informações por análise de documentos: O pesquisador verificou 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.

Outro ponto da coleta de dados foi com o uso de questionários, a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber estudar as relações estabelecidas

## 4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta de apresentação e análise dos dados está articulada aos objetivos propostos.

Deste modo, a opção metodológica em torno da análise dos resultados mais apropriada foi a análise de conteúdo. Por meio desta, pode-se encontrar respostas para as questões formuladas e também se pode confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. Ainda, Minayo (2000) salienta que a análise de conteúdo pode ser feita em três fases, (FERGUTZ e ZANCANARO, 2015 p. 31).

A primeira fase é a pré análise, onde ocorre a organização do material a ser analisado;

A segunda fase é a exploração do material, sendo a aplicação da fase anterior;

A terceira fase ocorre no tratamento dos resultados obtidos e interpretação quantitativa dos dados, incluindo as informações estatísticas e as quantitativas com o uso de gráficos e tabelas e testes descritivos.

Da mesma forma, na opinião de Franco (2000 p.19), “a análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada, necessariamente ela expressa um significado e um sentido”. Franco afirma ainda a importância de considerar a vinculação e a emissão das mensagens articulando-as às condições contextuais de quem as produziu. Tal consideração reforça a necessidade do estabelecimento de categorias analíticas que orientem a compreensão do fenômeno em estudo.

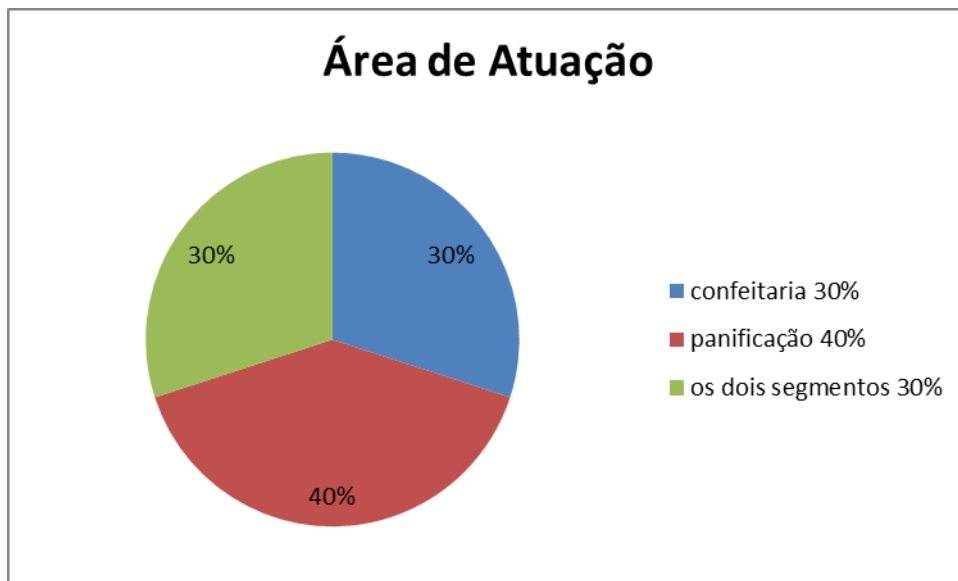
Os resultados da pesquisa se deram através de três questionários, o primeiro questionário feito aos produtores de confeitaria e panificação do município de Pato Branco, universo da pesquisa, dos 25 questionários, 19 foi os respondentes um total de 76%. Desta maneira, foi possível analisar e interpretar o parecer fornecido pelos respondentes, com a finalidade de atingir os objetivos propostos que norteiam o desenvolvimento deste estudo.

Considerando o percentual utilizado na amostra, os dados da pesquisa são apresentados a seguir através de gráficos, que proporcionaram a análise das informações. Os diagnósticos obtidos pela análise das informações foram comparados e relacionados aos conceitos abordados à luz do referencial teórico. Sobre os respondentes, imaginou-se que seria mais fácil, no que se refere a localização dos produtores, como são produtores informais, não tem registros de endereços, a busca foi de campo e por indicação de pessoas ou dos próprio empresários questionados sobre esses produtores que forneceram a localização dos mesmos.

#### 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, sobre a área de atuação 30% responderão que atuam com confeitaria, 40% panificação e os outros 30% atuam em confeitaria e panificação. O Gráfico 01, Apresenta as porcentagens de atuação no mercado.

**Gráfico 1 da área de atuação.**



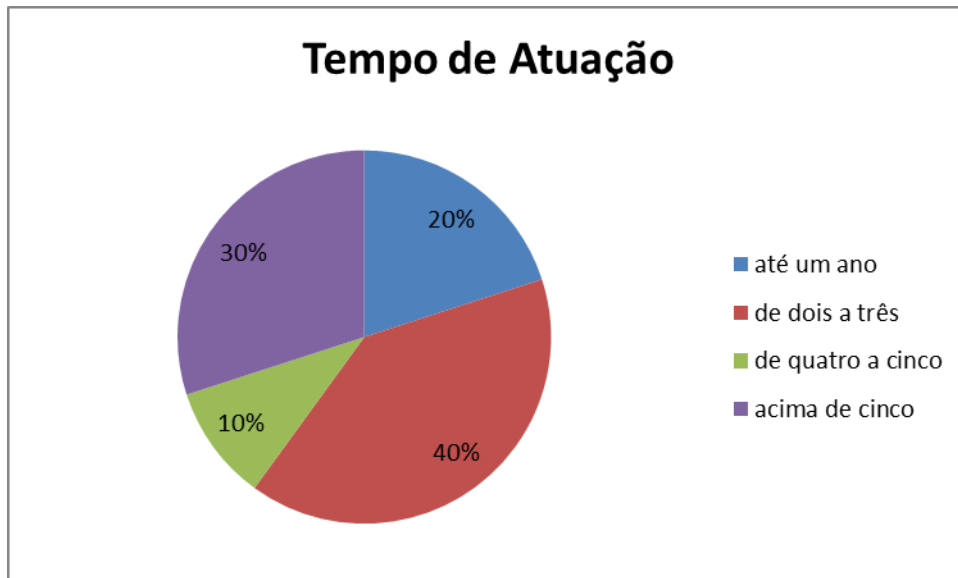
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

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 melhor 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, podemos 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

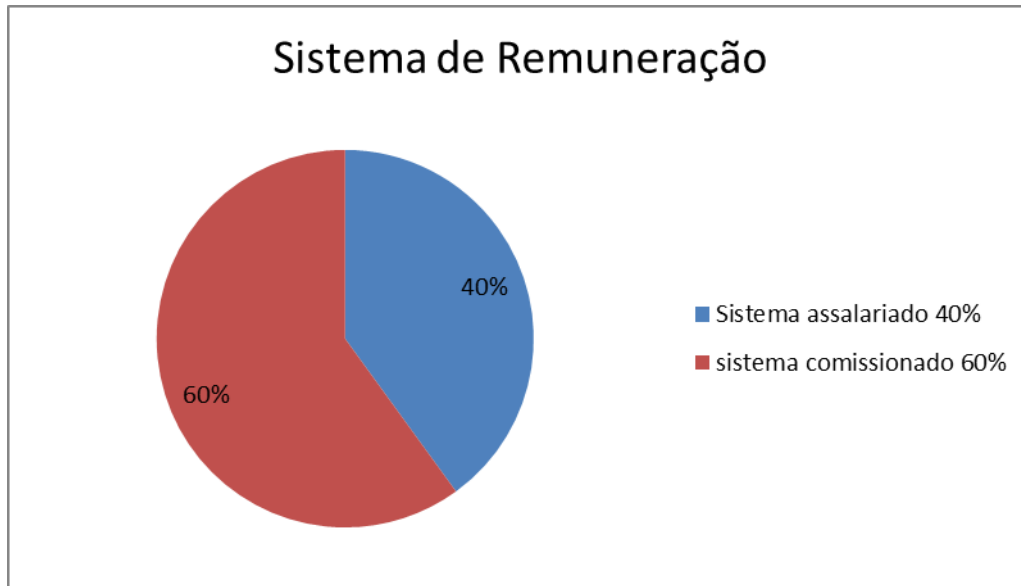


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto à quantidade de pessoas que atuam na sua produção atualmente, em média dos questionários respondidos são três pessoas que atuam na produção, mais o administrador, ainda se observou que o Administrador atua como vendedor e orientador dos colaboradores, naturalmente essa pessoa é o proprietário (a).

Qual o 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 mudara drasticamente), retiram uma porcentagem do que é vendido, conforme se pode ver no gráfico 03.

Gráfico 3 Sistema de remuneração.

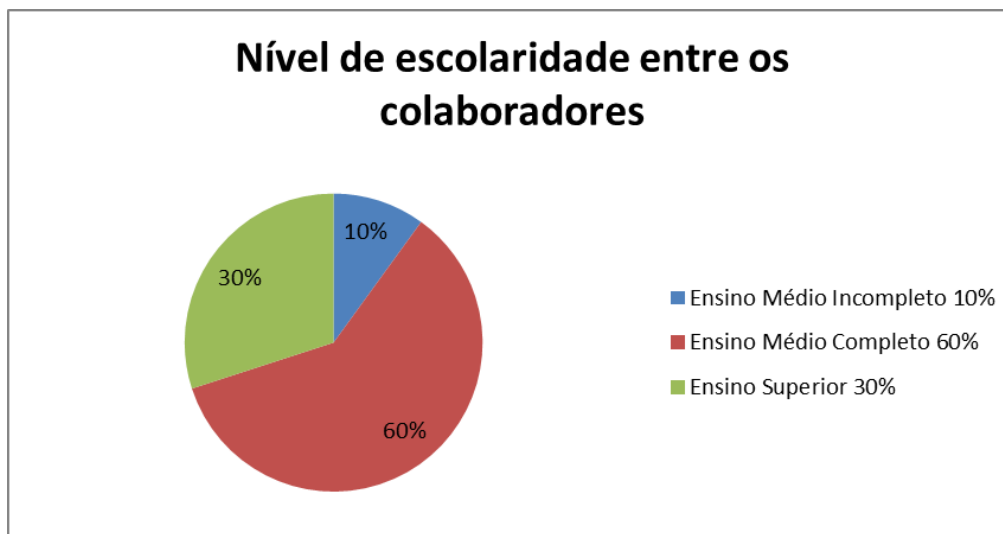


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

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.

Qual o nível de escolaridade entre os colaboradores, 10% com ensino médio incompleto, 60% com ensino médio completo e 30% com ensino superior, Conforme mostra gráfico 04.

Gráfico 4 Nível de escolaridade.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

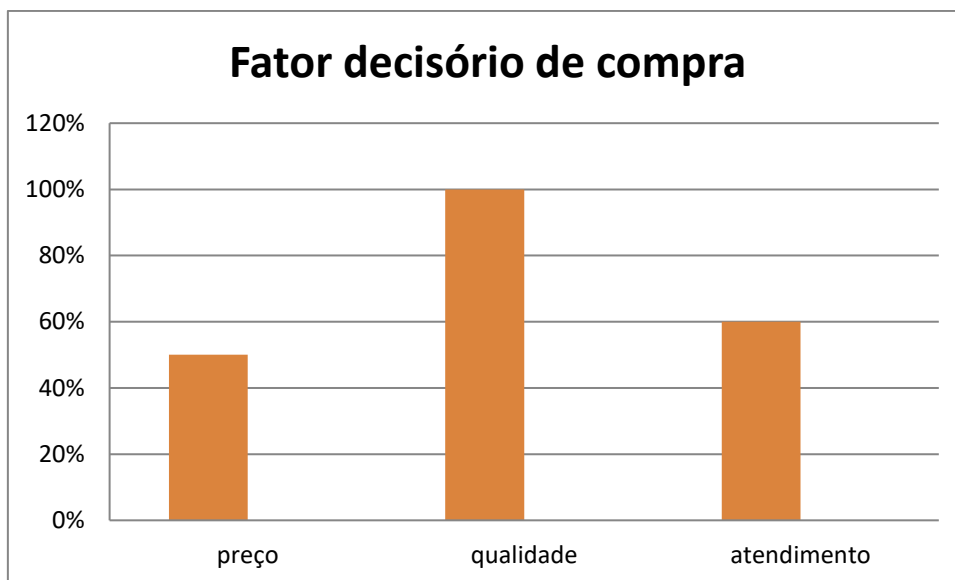


Embora a escolaridade média não seja tão elevada, o participante tem um grau de educação formal que possibilita um bom entendimento de técnicas comerciais e de produção que contribui para os resultados do processo, a escolaridade é percebida como fator positivo que aliado ao conhecimento prático dá o suporte necessário para a atividade.

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 respondeu 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 as porcentagens não fecha 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 bem claro a qualidade de seu produto, aliando a isso um preço competitivo e um atendimento personalizado a cada cliente, com cortesia e atenção.

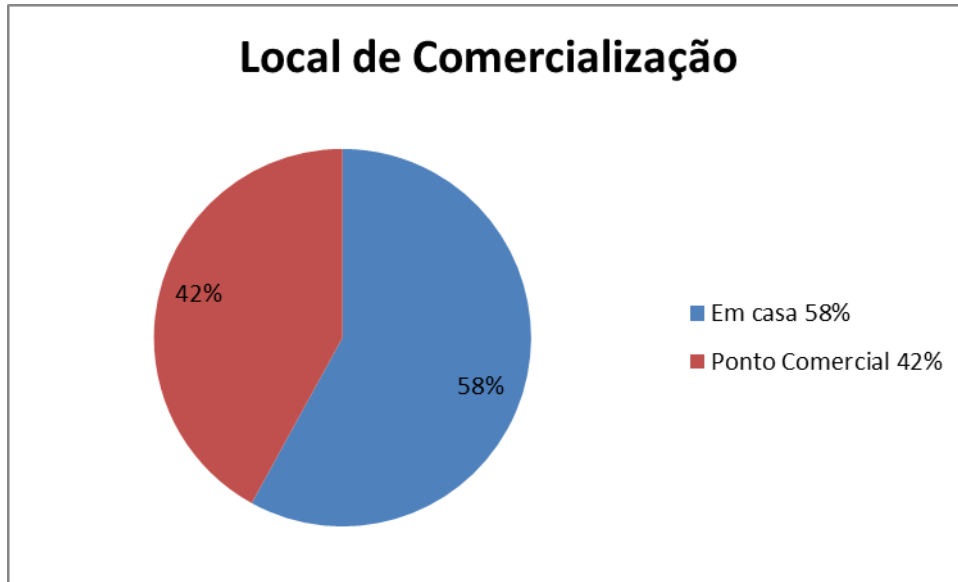
**Gráfico 5 Fator decisório de compra**



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, o fato percebido é que a maioria não fez planejamento e nem um projeto de negócio. E 42% em ponto comercial, e a maioria deste que possuem ponto comercial iniciou 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



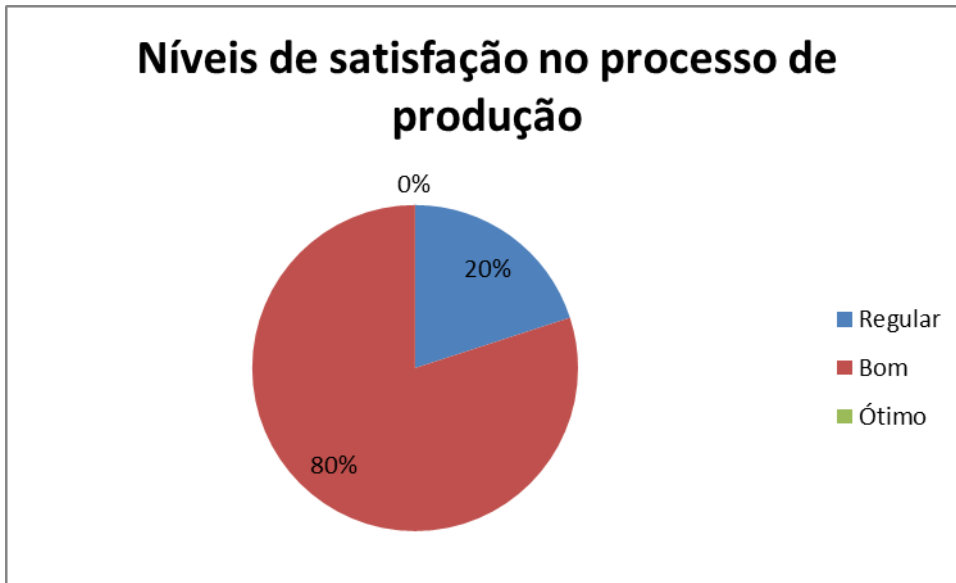
**Gráfico 6 Local de Comercialização.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com a pesquisa se observou 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 sua análise sobre suas condições de produção como é sua percepção em relação aos seus processos de produção, comercialização, 30% respondeu que é regular e 70% respondeu bom, conforme gráfico 7.

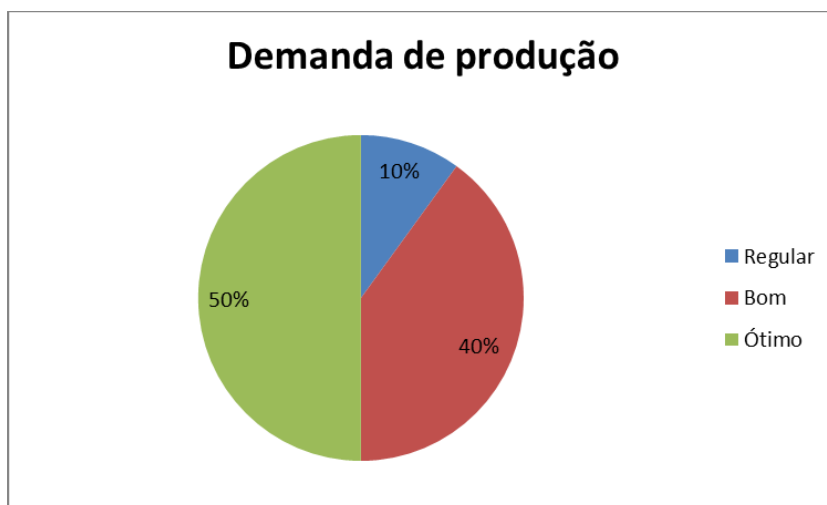
Nesta questão percebe-se uma deficiência pois nenhum dos entrevistados respondeu com nível ótimo apesar de 70% considerar bom todos sentem a necessidade de melhoria em seu processo de produção.



**Gráfico 7 Níveis de satisfação no processo de produção.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

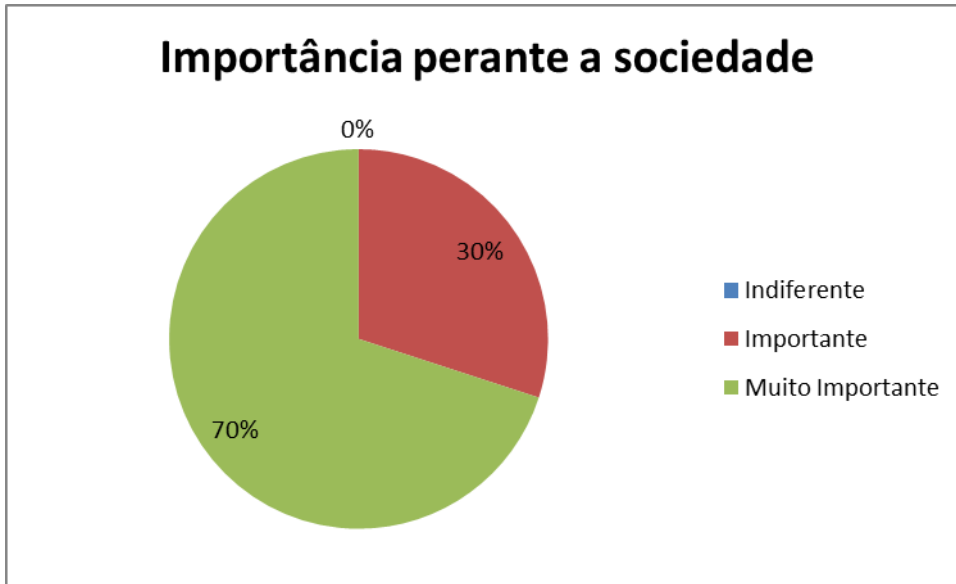
A demanda de produção está sendo atendida, 10% colocou como regular 40% responderam como bom, e 50% ótima, toda sua produção está sendo vendida e com expectativa de crescimento. Esta questão evidencia o potencial de mercado para o setor, embora exista oferta de produtos industrializados, a produção de 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-se trabalhar com mais foco para ampliar seus resultados, em forma de arranjo produtivo aplicando a governança, como podemos 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% considera importante e 70% como muito importante, todos veem seu produto com satisfação de sua colaboração junto à sociedade, como mostra o gráfico 9.



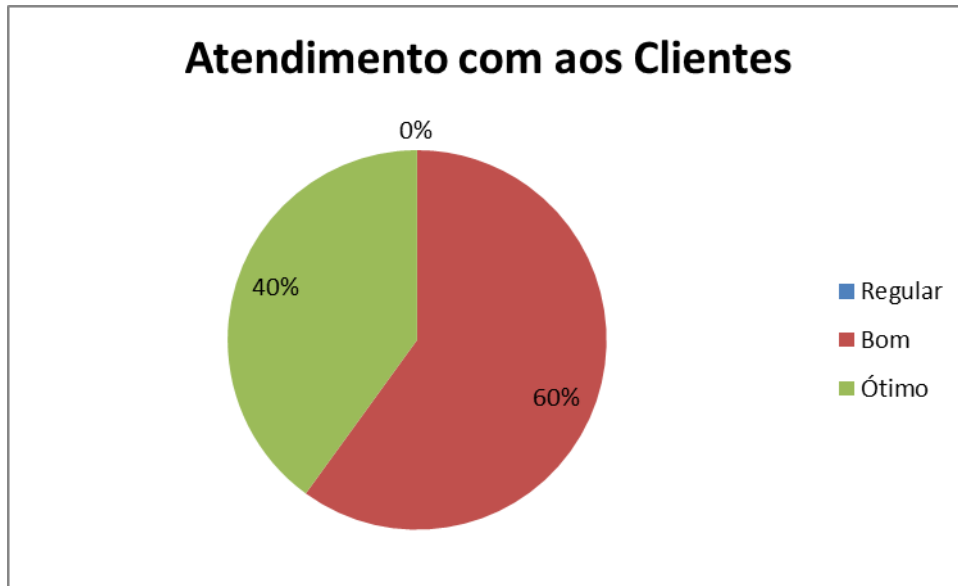
**Gráfico 9 Importância perante a sociedade.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como você avalia 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 na questão de número 6 da pesquisa.

Quanto o atendimento com aos Clientes, o gráfico 10, 60% respondeu como bom e 40% como ótimo,



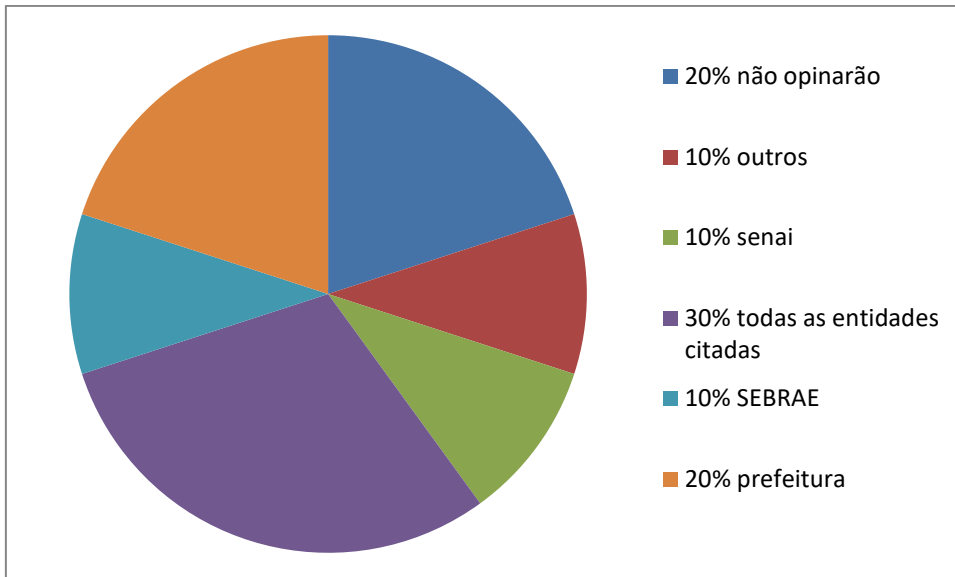
**Gráfico 10 Atendimento aos clientes.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O atendimento pode ser aprimorado, por observação do autor não se possa 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 você como empreendedor percebe a necessidade de fazer parcerias, 20% não opinaram, 10% colocaram outras entidades que vou falar a seguir, 10% colocou SENAI, 30% colocou todas as alternativas, 10% SEBRAE e 20% respondeu que a prefeitura poderia estar mais presente como parceria, como podemos 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 disfunções para verificar suas necessidades junto com as instituições citadas como possíveis parceiras.

Considerações da pesquisa de campo aplicada aos produtores de alimentos artesanais no ramo de panificação e confeitaria no município de Pato Branco. Não foi encontrada nenhum modelo que se empregasse como modelo de governança, apesar de não ter nenhuma modelagem de governança, pela observação do autor à um potencial para criação de um sistema de governança e estruturação para este ramo de atividade de confeitaria e panificação.

## 4.2 POTENCIAIS CLIENTES DOS PRODUTOS EM CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO

Questionário destinado aos potenciais clientes dos produtores de Alimentos artesanais do município de Pato Branco.

Ao se questionar a faixa etária de sua idade aos potenciais clientes dos alimentos produzidos artesanalmente de confeitaria e panificação, dos 12 pesquisados, 07 empresários

responderam no município de Pato Branco, dos respondentes 21 a 30 anos representam 29%, 31 a 40 anos 42% e acima de 40 anos 29%.



A questão 02 se refere a comparação com os concorrentes, qual produto você prefere e que classificação quanto a qualidade dos produtos elaborado artesanalmente, dos respondentes, 100% responderam que sim, quando comparados os produtos são mais saborosos e tem a preferencia pela maioria dos consumidores do estabelecimento. Quando se trata da preferencia dos respondentes, no universo da pesquisa preferem os alimentos produzidos artesanalmente, isso tras margem para se pensar em inovações para o setor, como a estrutura de governança.

Quando questionado sobre a qualidade, observou se que os empresarios buscam formas de minimisar sua preocupação com as boas pratica de fabricação, para isso fazem visita para conhecer o local que é produzido os alimentos para se certificar que o fornecedor tem condições de produzir com qualidade e higiene os produtos, considerando os produtores que fornecem e atuam na informalidade.

Na questão 03, questionou-se sobre os alimentos produzidos artesanalmente sempre encontra o que procura, essa resposta foi sim, com ressalva, pois os fornecedores fazem bem determinados produtos, e outros não tem a mesma qualidade que se espera ou não conseguem fazer, novamente ressalvo o quão é interessante o assunto governança, pois, neste caso se consegue fazer um alinhamento na produção, para ter a qualidade esperada dos produtos exigida pelos clientes.

A questão 04 instigou os clientes sobre a sua preferência de compra se eles preferem produtos industrializados ou artesanais. Pelas respostas coletadas percebeu-se que todos

preferem os alimentos artesanais, esta questão superou as expectativas iniciais, que se imaginava a escolha das duas opções. Essa questão abre margem para novas pesquisas, pois se pesquisar em idades diferentes pode ter variações nas respostas.

Na questão 05, novamente se esperava uma variação nas respostas, que se refere a qualidade do alimento artesanal como cliente avalia o produto para os entrevistados a maioria classificou como muito bom, sendo as opções (ruim, regular, bom, muito bom, ótimo), é positivo para os produtores de alimentos produzidos de forma artesanal de confeitaria e panificação pois revela a preferência dos entrevistados.

A questão 06 buscava levantar sugestões e oportunidades para novos produtos, porém não obteve o resultado previsto, se pensou que as respostas revelariam produtos com baixa demanda de produção, sendo uma oportunidade para os produtores oferecem este tipo de alternativa aos consumidores. Na pergunta se investigava o tipo de alimento para lanche que o cliente costuma comprar para nos estabelecimentos de produtos artesanais de panificação. Pela análise do questionário percebeu-se que são sanduiches salgados fritos, assados e doces em geral.

Mesmo que não teve sugestões de clientes, a observação de tendências e de pedidos eventuais de consumidores, podem ser favoráveis para a identificação da oferta de novos produtos e, assim diversificar a oferta e com isso ter uma ampliação de mercado.

A frequência que são realizadas as compras de produtos de confeitaria e panificação para seu estabelecimento comercial; Resposta da questão 07, Essas compras são feitas diariamente conforme a necessidade dos produtos. Essa resposta abre uma oportunidade para uma nova pesquisa, pode ser uma oportunidade de negócio criar uma logística de transporte para os produtores de alimentos artesanais do município de Pato Branco.

Questão 08 trata do valor que os comerciantes costumam empregar em média no preço de venda, das respostas; em média se mantém uma margem de 30% até 50% dependendo do produto. Neste caso, deveria se fazer uma análise mais aprofundada, pois a variação do valor agregado é considerável, pode ser que o produtor não esteja repassando o preço adequado de seu produto.

Quanto aos produtos que gostaria de comprar e não encontra; Produtos com menos teor de gordura, alimentos mais saudáveis. Essa questão superou as expectativas, pois essa questão 09 abriu uma oportunidade de negócio, para produtos saudáveis e também para futura pesquisa sobre esse assunto, se observa que é um mercado que está em alta e o crescimento é rápido.



A questão 10. É uma pergunta para instigar os clientes a falar, dar sugestões e outras contribuições, e se referem aos produtores que atuam na informalidade e sugerem que para ter garantia na qualidade dos produtos devem se ter boas condições de higiene na manipulação dos alimentos. Para essa sugestão dos clientes, se faz necessário curso de boas práticas de manipulação dos alimentos, fornecido por algumas instituições do município e Pato Branco.

Considerações do questionário aos potenciais empresários clientes que poderiam absorver parte da produção produzida artesanalmente de confeitaria e panificação no município de Pato Branco. Como no questionário aos produtores, não foi encontrado nenhuma formalização de uma estrutura de governança para este mercado em questão, esperava se encontrar algumas parcerias com algumas empresas ou instituições. No município de Pato Branco havia um projeto chamado projeto programa auto emprego (PAE), era gratuito e atendia essa necessidade dos produtores.

#### 4.3. POTENCIAIS PARCEIROS DOS PRODUTORES DE ALIMENTOS ARTESANAIS NO RAMO DE CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO

Alguns das entidades pesquisadas não possível aplicar o questionário foi utilizado o questionário como roteiro de observação, exemplo disso foi a Agencia de fomento do Paraná, banco do empreendedor, para tanto foi descrito para melhor entendimento o este banco oferece, fornece financiamento para aquisição de maquinas e acessórios para a produção de alimentos, dinheiro para capital de giro, a 0,33% ao mês, (esse valor deve pagamento 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.

O questionário aplicado para o SEBRAE, não possível aplicar o questionário foi utilizado o questionário como roteiro de pesquisa, foi analisado e respondido posteriormente

por e-mail, que 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 confeitiro 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, em atualmente o núcleo de gastronomia que busca fomentar e organizar uma estrutura que visa trazer benefícios aos empresários no ramo de alimentos, é interessante 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 e 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.

#### 4.4. 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 1 são apresentadas as principais sugestões geradas por este estudo, as mesmas são analisadas e debatidas neste tópico da pesquisa.

Esta proposta de estrutura governança a partir dos próprios empresários de confeitaria e panificação, conforme o capítulo 2.5.4, quadro 01 , modelo de governança privada, em níveis locais; associações empresariais e *clusters*.

Quadro 3: Sugestões.

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 3 Sugestões.**

Fonte: Sugestão do pesquisador, 2016.

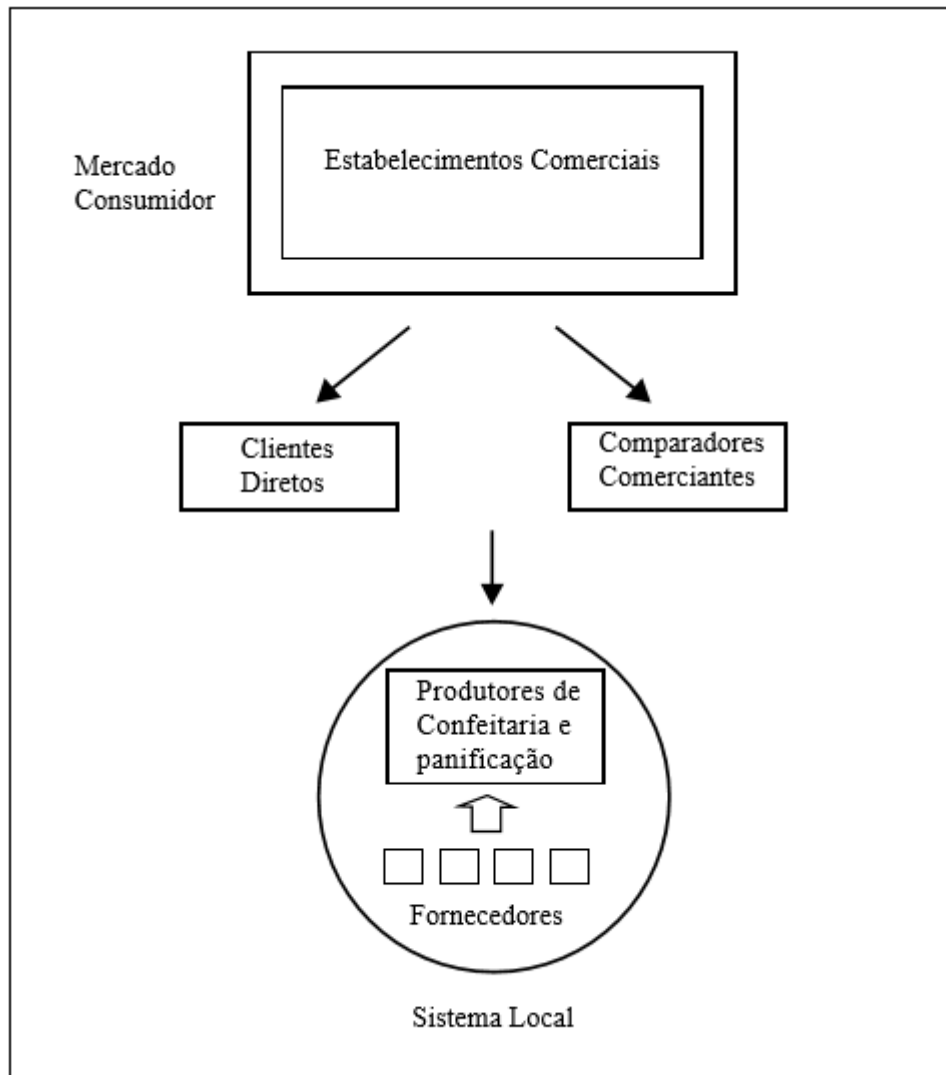
Criar uma comissão entre os produtores e empresário cliente e potências parceiros e em comum acordo se reunir, (essas reuniões podem ser semanalmente ou mensalmente, de acordo com a necessidade) assim deliberar e organizar estratégias para o arranjo partir de essas reuniões buscarem alternativas de melhorias 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, pode se criar um ponto de venda para o setor, poderem 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.

Modelo proposto conforme o capítulo 2.6.4, quadro 01, readequado para os produtores de alimentos artesanais de confeitaria e panificação do município de Pato Branco – PR.



Outra forma seria o próprio município criar uma estrutura semelhante a que existe para os produtores rurais para a feira dos produtores rurais. Neste espaço se pode aplicar a estrutura de governança entre os produtores, também com o fomento da prefeitura, também de outras empresas com formas de parceria em prol dos arranjos produtivo local.

Essa necessidade dos produtores como espaço e disponibilidade de maquinários para a produção dos alimentos apesar de serem produtos artesanais, mesmo assim permitem a utilização de algumas maquinas 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 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.

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.

Considerando os potenciais clientes e demanda de produtos de confeitaria e panificação percebeu-se que a um mercado para esses produtos, mas com as restrições com a vigilância e boas práticas de manipulação, observou-se que para não fazer investimentos na estrutura como uma sala de produção adequada, se mantém na informalidade e essa demanda de produção se torna mais restrita a alguns fornecedores de confiança ou da família ou por indicação de amigos.

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 que a interesse em fazer parceria para a formalização para os 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, o pesquisador traça como proposta na estrutura de

governança para o arranjo. Com a estrutura de governança no modelo de APL, é possível atender as necessidades apontadas nesta pesquisa.

Dessa maneira, 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 ao pesquisador proporcionando a convergência de diferentes percepções em um mesmo estudo. Sendo que essa pesquisa foi bastante abrangente tendo várias faces de pesquisa, contribuindo para que estas agregassem conhecimentos e percepções que permitiu aperfeiçoar o estudo além de permitir por meio de a pesquisa adquirir conhecimento desde os consumidores, fornecedores, produtores e instituições que podem servir de apoio para o arranjo. Por fim, vale também destacar que além do conhecimento profissional, houve o amadurecimento acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. BRITO, J. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais. Rede Sist, 2003.
- ANDRIETTA, Joaquim A., (2004). Identificação e Classificação de Clusters de Agronegócios Regionais no Estado de São Paulo. In. Revista Informações Econômicas, Instituto de Economia Agrícola, Volume 34, n. 1 p. 1-128, São Paulo, janeiro de 2004.
- ARAÚJO, A. N. S. M. (2010). Articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas.
- BENINI M., (2013). Transcrição de Conceitos de Confeitaria e panificação Senai Fichas Técnicas Pani/Conf. Fichas Técnicas Panificação . Conceitos de Confeitaria e panificaçãoSITE: <https://prezi.com/u6abwm1mhdfi/conceitos-de-panificacao-e-confeitaria/>, acessado dia 22/10/15.
- CAMPOS, A. C. (2004). Arranjos Produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte. (Tese de Doutorado), Curitiba, UFPR.
- CASAROTTO FILHO N. PIRES, L. H. (2001). Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. 2a. Edição. São Paulo: Atlas.
- CASSIOLATO, J.E. E SZAPIRO, M. (2000). “Novos objetivos e instrumentos de política de desenvolvimento industrial e inovativo em países selecionados”. Nota Técnica 13, Estudos Temáticos. In: J. Cassiolato e H. Lastres Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- CASSIOLATO, J.E. E SZAPIRO, M. (2002). Aglomerações Geográficas e Sistemas Produtivos e de Inovação: em busca de uma caracterização voltada ao caso brasileiro. Versão para Discussão. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- 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. CEFET-PR Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Dissertação de Mestrado, Ponta Grossa.
- CHIOCHETTA, J. C., & HATAKEYAMA, K. (2008). 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).
- CHIOCHETTA, J. C., & HATAKEYAMA, K. (2010). Uma possível modelagem para implementação de um APL–Arranjo Produtivo Local. CAP Accounting and Management, 2007(1), 26-33.
- CHIOCHETTA, J. C. (2010). Proposta de um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, Porto Alegre.
- CRUZ, P. R. A. F. (2006). Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em

Curitiba. 2006. 180 p. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.

CUNHA, Idaulo J. (2002). Modelo para classificação e caracterização de aglomerados. Dissertação de Mestrado. Florianópolis.

ERBER, F. S. (2008). “Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito”. *Nova Economia*, vol.18, n.1, pp. 11-31.

ERBER, F. S. (2004), Innovation and the development convention in Brazil. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 3, n.

FERGUTZ J. W.; ZANCANARO L. G. J. (2014), criação de ambiente de inovação no segmento de serviços de saúde: percepções a partir da cultura organizacional.

GARCIA, R.; FURTADO, J. (2002), Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Campinas. Universidade Estadual de Campinas.

JOAQUIM FILHO, R. F.; VENTURA, E. C.; MURICCI, J. C. governança cooperativa e o papel do conselho de administração em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRACÃO, 31/2017, Rio de Janeiro, 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. P. 1-16.

JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.

LASTRE, H. M. M., e CASSIOLATO, J. E., Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae. *Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist*, 2005.

LASTRES, H. M. M; e CASSIOLATO, J E., Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. *Parcerias estratégicas*, v. 8, n. 17, p. 05-30, 2010.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *Journal of Law, Economics & Organization*, New Haven, v. 13, n. 2, p. 387-409, Oct. 1997.

PORTER, M. E. 1990. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, REDESIST Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.

PREZOTTO, L. Legislação Sanitária: limitações e possibilidades para a pequena agroindústria, VII curso de implementação de programas de verticalização da pequena produção familiar, Brasília/df, Aprove, agosto de 2002a. p 10-24.

PREZOTTO, L. Uma Concepção de Agroindústria Rural de Pequeno Porte, Florianópolis, *Revista de Ciências Humanas, Série Especial Temática*, número 7, Florianópolis, CFCH-UFSC, 2002b



PREZOTTO, L. Qualidade Ampla: referência para a Pequena Agroindústria Rural Inserida numa Proposta de Desenvolvimento Regional Descentralizado, em: LIMA, D. de A. & WILKINSON, J. Inovação nas Tradições da Agricultura Familiar, Brasília, CNPQ, 2002c.

REDESIST Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – <http://www.redesist.ie.ufrj.br/> acesso em 31 de agosto de 2017.

SCHMITZ, Hubert, NADVI, Khalid. Clustering and industrialization: introduction. World Development, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

Silva, I. C. D. (2012). Governança nas aglomerações produtivas: um estudo no setor de vestuário de Divinópolis-Minas Gerais.

SILVA C. I., CASTRO C. C. e ANTONIALLI M. L., (2012). Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação.

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.

SILVEIRA, P. R. C. & ZIMERMANN, S. A Qualidade em Circuitos Regionais de Produção de Alimentos numa Perspectiva de Segurança Alimentar, em: FROELICH, M. & DIESEL, V. Espaço Rural e Desenvolvimento Regional, Ijuí, ed.UNIJUÍ, Relatórios de Pesquisa, 2004.

SILVEIRA, P. D., & HEINZ, C. (2005). Controle de qualidade normativo e qualidade ampla: princípios para re-estruturação e qualificação da produção artesanal de alimentos. In CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL E AGROINDÚSTRIA FAMILIAR.

SOUZA, Q. R. 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. 186 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

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, 1991.

STORPER, M. The regional world: territorial development in a global economy. New York: Guilford Press, 1997.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ, 2002.

SUZIGAN, W. Estruturas de Governança e Cooperação em APLs. In.: Seminário BNDES: APLs como Instrumento de Desenvolvimento, realizado de 26 a 27 de outubro de 2004. Rio de Janeiro: BNDES, 2004.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança e cooperação em arranjos e sistemas produtivos locais. In: SEMINÁRIO: ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO, 2004

SUZIGAN W., GARCIA R. E FURTADO J., Sistemas locais de produção. Estruturas de governança. Cooperação. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007

TEIXEIRA, F.- Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional e Local: O que Podemos Aprender com os Arranjos Produtivos Locais (Apls)? Organizações e Sociedade, v.15 - n.46 - Jul/Set., 2008.

TEIXEIRA C. M. E TEIXEIRA M. R., REAd – Edição 68, Volume 17, Nº 1, jan/abr 2011 – p. 237-269 267

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.

VALE VASCONCELLOS M. G. e CASTRO J. M., Clusters, Arranjos Produtivos Locais, Distritos Industriais, Reflexões sobre Aglomerações Produtivas Clusters Local, (2010).

VILLELA E. L., PINTO SOARES C. M., (2009), Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro.

## Apêndice A



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 Sistema de Bibliotecas

### DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor: \_\_\_\_\_  
 CPF: \_\_\_\_\_ Código de matrícula: \_\_\_\_\_  
 Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
 Autor: \_\_\_\_\_  
 CPF: \_\_\_\_\_ Código de matrícula: \_\_\_\_\_  
 Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
 Autor: \_\_\_\_\_  
 CPF: \_\_\_\_\_ Código de matrícula: \_\_\_\_\_  
 Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Curso/Programa de Pós-graduação: \_\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_  
 Co-orientador: \_\_\_\_\_  
 Data da defesa: \_\_\_\_\_  
 Título/subtítulo: \_\_\_\_\_

Tipo de produção intelectual: ( ) TCC<sup>1</sup> ( ) TCCE<sup>2</sup> ( ) Dissertação ( ) Tese

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei no 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e
- que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Assinatura do autor

Assinatura do Autor

Assinatura do autor

Local e Data

1 TCC – monografia de Curso de Graduação.

2 TCCE – monografia de Curso de Especialização.

Instrução Normativa Conjunta 01/2011 – PROGRAD/PROPPG



## Apêndice B

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 Sistema de Bibliotecas

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei no 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. **Tipo de produção intelectual:** ( ) TCC<sup>1</sup> ( ) TCCE<sup>2</sup> ( ) Dissertação ( ) Tese

2. **Identificação da obra:**

Autor: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ Código de matrícula: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ Código de matrícula: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ Código de matrícula: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Curso/Programa de Pós-graduação: \_\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_

Co-orientador: \_\_\_\_\_

Data da defesa: \_\_\_\_\_

Título/subtítulo (português): \_\_\_\_\_

Título/subtítulo em outro idioma: \_\_\_\_\_

Área de conhecimento do CNPq: \_\_\_\_\_

Palavras-chave: \_\_\_\_\_

Palavras-chave em outro idioma: \_\_\_\_\_

3. **Agência(s) de fomento (quando existir):** \_\_\_\_\_

#### 4. Informações de disponibilização do documento:

Restrição para publicação: ( ) Total<sup>3</sup> ( ) Parcial<sup>3</sup> ( ) Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o porquê da restrição: \_\_\_\_\_

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s): \_\_\_\_\_

Assinatura do autor

Assinatura do Orientador

Assinatura do autor

Local e data

Assinatura do autor

<sup>1</sup> TCC – monografia de Curso de Graduação

<sup>2</sup> TCCE – monografia de Curso de Especialização.

<sup>3</sup> A restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os métodos ficarão sempre disponibilizados. Instrução Normativa Conjunta 01/2011 – PROGRAD/PROPPG

## Apêndice C



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 Sistema de Bibliotecas

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS

Empresa: \_\_\_\_\_

CNPJ: \_\_\_\_\_ Inscrição Estadual: \_\_\_\_\_

Endereço completo: \_\_\_\_\_

Representante da Empresa: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Tipo de produção intelectual: ( ) TCC<sup>1</sup> ( ) TCCE<sup>2</sup> ( ) Dissertação ( ) Tese

Título/subtítulo: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_ Código Matrícula: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_ Código Matrícula: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_ Código Matrícula: \_\_\_\_\_

Curso/Programa de Pós-graduação: \_\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_

Co-orientador: \_\_\_\_\_

Como representante da empresa acima nominada, declaro que as informações e/ou documentos disponibilizados pela empresa para o trabalho citado:

( ) Podem ser publicados sem restrição.

( ) Possuem restrição parcial por um período<sup>3</sup> de \_\_\_\_\_ anos, não podendo ser publicadas as seguintes informações e/ou documentos: \_\_\_\_\_

( ) Possuem restrição total para publicação por um período<sup>3</sup> de \_\_\_\_\_ anos, pelos seguintes motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Representante da Empresa

\_\_\_\_\_  
 Local e Data

<sup>1</sup> TCC – monografia de Curso de Graduação

<sup>2</sup> TCCE – monografia de Curso de Especialização.

<sup>3</sup> O período de restrição parcial ou total deste Termo deve ser igual ao período definido em termo específico estabelecido entre a UTFPR e a empresa. A íntegra do resumo e os métodos ficarão disponibilizados.

## Apêndice D

### QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS AOS EMPRESÁRIOS.

#### A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO ARRANJO PRODUTIVO DOS PRODUTORES ARTESANAIS DO RAMO ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO

Questionário para fins de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade UTFPR. Por gentileza, preencher apenas uma opção de resposta, não sendo necessário se identificar.

Obrigado pela sua colaboração.

1. Qual é seu segmento de produção?

confeitaria  panificação  os oferece os dois

2. A quanto tempo atua na área?

Até 1 ano  De 1,1 anos até 2 anos

De 2,1 Anos até 3 nos  De 3,1 anos até 4 anos

De 4,1 anos até 5 anos  Acima de 5,1 anos

3. Quantas pessoas atuam na sua produção atualmente?

Mão de obra familiar até 3 pessoas  Até 3 funcionários contratados

Mão de obra familiar de 4 a 6 pessoas  De 4 a 6 funcionários contratados

Mão de obra familiar acima de 7 pessoas  Acima de 7 funcionários contratados

4. Qual seu faturamento médio mensal com a produção?

Até 1 salário mínimo mensal  De 1,1 até 2 salários mínimos mensais

De 2,1 até 3 salários mínimos mensais  De 3,1 anos até 4 anos

De 4,1 até 5 salários mínimos mensais  Acima de 5,1 salários mínimos mensais

5. Qual o sistema de remuneração da empresa?

Salário fixo  Salário fixo mais comissão sobre as vendas

Apenas comissão sobre as vendas  Outro? Qual? \_\_\_\_\_

6. Qual o nível de escolaridade entre os colaboradores? colocar o numero de pessoas

ensino fundamental completo  nível médio incompleto  nível médio completo

ensino superior  especialização na área de atuação

7. Qual a média de idades dos colaboradores?

14 a 18 anos  18 a 22 anos  22 a 30 anos  mais de 30

8. Que produto oferece?

- Pão caseiro       Cuca recheada       Pastéis       pizza  
 Cuca simples       Bolo para festas       Salgadinhos assados       Esfias  
 Grostoli       Sonho       lanches sobre pedido       Pão de Queijo  
 trufas       docinhos para festas       Salgadinhos fritos       Pão de Queijo  
 massas congelada       \_\_\_\_\_       \_\_\_\_\_       \_\_\_\_\_  
 Outros produtos, Quais? \_\_\_\_\_

9. No desempenho de seus trabalhos, o que você tem percebido como aspecto mais importante e decisivo para o cliente na hora da compra?

- Preço       Prazo de pagamento  
 Qualidade do produto       Atendimento do vendedor  
 Localização da loja       Outro

Qual? \_\_\_\_\_

10. Em que local você comercializa seus produtos?

- Em casa       Em ponto comercial próprio  
 coofe breack       festas  
 Feiras       Oferecendo o produto em casas e comercio.  
 Para estabelecimentos comerciais       Outro: Qual: \_\_\_\_\_

11. E qual a frequência você comercializa seus produtos?

- Diariamente       Até dois dias dos semana  
 Até 3 dias por semana       Até 4 dias por semana  
 Até 5 dias por semana       Semanalmente  
 Quinzenalmente       Mensalmente  
 Outro: Qual: \_\_\_\_\_

12. Qual a sua análise sobre suas condições de produção como é sua percepção em relação aos seus processos de produção, comercialização?

- Ótimo       Bom       Regular       Ruim

13. A demanda de produção esta sendo atendida?

- Ótimo       Bom       Regular       Ruim

15. Qual a importância, da sua atividade para a sociedade?

- Muito importante       Importante       Pouco importante

16. Como você avalia o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colaboradores?

- O ambiente é amistoso e agradável  
 O ambiente é de indiferença e não tenho muito contato com os colegas  
 O ambiente não é bom e existe rivalidade entre os colaboradores

17. Como é o atendimento com aos Clientes?

- Ótimo       Bom       Regular       Ruim

18. Quais instituições você como empreendedor percebe a necessidade de fazer parcerias?

- Sebrae       Senai       Senac       Prefeitura  
 vigilância sanitaria       associação comercial       Outros

19. Descreva como poderia ser melhorada a distribuição de comercialização dos produtos, e se você percebe a possibilidade de uma associação entre os produtores para fortalecer a comercialização:

.....

## Apêndice E

## QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS AOS CLIENTES.

### A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO ARRANJO PRODUTIVO DOS PRODUTORES ARTESANAIS DO RAMO ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO

Este questionário faz parte da pesquisa do curso de Administração, como trabalho de conclusão de curso, que busca Analisar se a procura dos alimentos produzidos de forma artesanal de confeitaria e panificação. Sua colaboração é de suma importância para a conclusão da referida pesquisa. Desde já agradeço e coloco-me a disposição para dirimir qualquer dúvida.

Acadêmico Adelar Luís Fergutz, E-mail [adelar\\_fergutz@hotmail.com](mailto:adelar_fergutz@hotmail.com)

1. Qual sua faixa de idade:  
 até 20 anos    de 21 a 30 anos    de 31 a 40 anos    Acima de 40 anos
  
2. Em comparação com nossos concorrentes, a qualidade do nosso produto é melhor?  
 SIM    NÃO   Justifique (\_\_\_\_\_).
  
3. Quanto aos alimentos produzidos artesanalmente sempre encontra o que procura? Sim não, justifique.  
 SIM    NÃO   Justifique (\_\_\_\_\_).
  
4. No momento de compra se pudesse escolher entre duas opções, compraria para consumo?  
 Alimento produzidos artesanalmente   ou    Alimento industrializados
  
5. Quanto a qualidade do alimento artesanal como você avalia? Considerando 1 para muito ruim e 5 ótimo.  
1( )                      2( )                      3( )                      4( )                      5( )
  
6. Que tipo de alimento para lanche você costuma comprar?  
\_\_\_\_\_
  
7. Com que frequencia realiza as compras de produtos de confeitaria e panificação para seu estabelecimento? \_\_\_\_\_
  
8. Que valores costuma empregar em média? \_\_\_\_\_
  
9. Que produtos gostaria de comprar e não encontra? \_\_\_\_\_
  
10. Outras contribuições \_\_\_\_\_

### Apêndice F

### QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS AOS ATORES POSSÍVEIS PARCEIROS.



A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO ARRANJO PRODUTIVO DOS PRODUTORES  
ARTESANAIS DO RAMO ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO

Este questionário faz parte da pesquisa do curso de Administração, como trabalho de conclusão de curso, que busca Analisar se a procura dos alimentos produzidos de forma artesanal de confeitaria e panificação. Sua colaboração é de suma importância para a conclusão da referida pesquisa. Desde já agradeço e coloco-me a disposição para dirimir qualquer dúvida.

Acadêmico Adelar Luís Fergutz [adelar\\_fergutz@hotmail.com](mailto:adelar_fergutz@hotmail.com)

1. Como sua instituição avalia o processo de governança nas APL?  
.....
2. De que forma a empresa pode influenciar na gestão de governança para o APL?  
.....
3. Tem outras formas de participação?  
.....
4. Como sua entidade percebe a forma de parceria e organização entre os produtores de panificação artesanal?  
 Cooperativa formalizada     Reuniões periódicas grupos informais  
 parceria com o município     Outras formas Ex.....
5. Qual a forma possível de gerenciar a parceria entre os produtores artesanais para compras coletivas de matéria prima.  
 Cada produtor integraliza um valor monetário para gerir o fundo Administrativo para manter a central de compras  
 Uma empresa formalizada que oferece um preço semelhante ao da central de compras, cada produtor faz suas compras conforme a necessidade sem vínculos associativos.  
 Outras formas .....

