



CrossMark

REGE - REVISTA DE GESTÃO

REGE  
Revista de Gestão

REGE - Revista de Gestão 23 (2016) 246–253

<http://www.regeusp.com.br/>

Administração Pública

## Participação no processo decisório do APL de vestuário de Muriaé-MG

*Participation in decision-making of the LPA clothing Muriaé-MG*Cecilia Alves da Silva Antero<sup>a,\*</sup>, Bruno Tavares<sup>b</sup>, Afonso A.T. de F. de C. Lima<sup>b</sup>, Rodrigo Gava<sup>b</sup>  
e Sabrina Olimpio Caldas de Castro<sup>b</sup><sup>a</sup> Faculdade Dinâmica Vale do Piranga, Ponte Nova, MG, Brasil<sup>b</sup> Departamento de Administração da UFV, Viçosa, MG, Brasil

Recebido em 9 de julho de 2015; aceito em 27 de abril de 2016

Disponível na internet em 22 de junho de 2016

**Resumo**

A governança permite superar os desafios dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) quanto às formas de cooperação e coordenação de ações conjuntas. A participação dos atores no processo decisório do APL é um elemento importante para caracterizar a governança, pois algumas investigações sugerem que o desenvolvimento do APL tem relação direta com essa participação. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi compreender a participação dos atores no processo decisório do APL de Vestuário de Muriaé-MG. Foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 19 atores do APL, em julho de 2014, e analisados pela técnica de análise de conteúdo, com suporte do *software* NVivo®. Com a pesquisa constatou-se que os representantes das empresas não participam do processo decisório. Ao contrário do que ocorre com os representantes das entidades, dentre os quais se percebeu um maior envolvimento no processo decisório do APL. Conclui-se que no APL de Vestuário de Muriaé-MG o processo decisório é centralizado nas entidades, o que caracteriza a participação no processo decisório como incipiente. Resultado que faz surgir o interesse em investigar outros elementos, como os mecanismos que podem ser indicados, sugeridos ou criados para que a participação dos atores ocorra de forma efetiva.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).*Palavras-chave:* Atores; Desenvolvimento local; Governança em APL**Abstract**

The governance allows to overcome the challenges of LPA as the forms of cooperation and coordination of joint actions. The participation of actors in the decision-making process of LPA is an important element to characterize governance, as some research suggests that the development of LPA is directly related to this participation. In this context, the aim of this study was to understand the participation of actors in decision-making LPA Clothing Muriaé-MG. A qualitative descriptive character was realized. Primary data was collected through semi-structured interviews with nineteen actors of LPA, in July 2014 and analyzed by the content analysis technique, with support of NVivo® software. With the research it was found that the company representatives did not participate in the decision-making process. Contrary to what occurs with the representatives of the entities of which it was perceived greater involvement in the decision making process of LPA. It is concluded that the LPA Clothing Muriaé-MG, decision-making is centralized in entities, which features the participation in decision making as incipient. Result that raises interest in investigating other elements such as the mechanisms that may be indicated, suggested or created for the participation of actors from occurring effectively.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).*Keywords:* Actors; Local development; Governance in LPA

\* Autor para correspondência.

E-mail: [cecilia.antero@yahoo.com.br](mailto:cecilia.antero@yahoo.com.br) (C.A. Antero).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.006>1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introdução

Os arranjos produtivos locais (APLs) são reconhecidos por acadêmicos (Suzigan, Garcia & Furtado, 2007) e formuladores de políticas públicas (Brasil, 2004; MINAS GERAIS, 2006) como ambientes favoráveis ao desenvolvimento empresarial e local. Os APLs são “aglomerações territoriais de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (Lastres & Cassiolato, 2003, p. 3). Apesar dos benefícios obtidos por meio da ação conjunta, os APLs, no Brasil, são caracterizados por desafios relacionados à definição de formas de cooperação entre atores e meios de coordenação, como vínculos frágeis (Batisti & Tatsch, 2012), participação incipiente das empresas no processo decisório (Campos, Trintin & Vidigal, 2009) e falta de comprometimento (Azevedo Filho & Ribeiro, 2011).

A governança é identificada como opção para minimizar esses desafios, relacionados à organização e condução de ações conjuntas em prol do desenvolvimento (Guerreiro, Monteiro & Nani (2009); Villela & Pinto, 2009). A governança de um APL é caracterizada por elementos como representatividade (Cario & Nicolau, 2012), cooperação (Zambrana & Teixeira, 2013) e coordenação (Azevedo Filho & Ribeiro, 2011).

Especificamente, no que tange à coordenação, que implica organização e condução de ações conjuntas, a participação dos atores no processo decisório tem papel fundamental na implantação dessas ações para o desenvolvimento do APL. A esse respeito, Campos *et al.* (2009) enfatizam que a participação no processo decisório do APL influencia o desenvolvimento empresarial e local, pois a participação incipiente prejudica o desenvolvimento. Entendimento corroborado por Gussoni, Weise e Medeiros (2015), que afirmam: a participação dos atores os torna conhecedores da realidade do APL e das possibilidades de melhorias a serem feitas.

Com inspiração nos estudos supramencionados, adota-se como objetivo compreender a participação dos atores no processo decisório do APL de Vestuário de Muriaé-MG. De forma específica pretende-se: i) identificar formas de participação no APL; e ii) caracterizar a participação dos atores no processo decisório do APL.

A justificativa para este estudo consiste na necessidade de um estudo específico sobre a temática. Quando se observam os estudos nacionais e internacionais desenvolvidos sobre arranjos produtivos locais, os temas pesquisados relacionam-se a papel dos relacionamentos (Clifton, David, Ehret & Pickernell, 2011), padrão de aprendizado tecnológico (Guo & Guo, 2011), políticas para arranjos produtivos locais (Ebbekink & Legendijk, 2013), tecnologia da informação como fator de competitividade (Graniel, 2011), implicações das regras formais e convenções culturais no desenvolvimento do APL (Dias, 2013), dimensão espacial/local do APL (Tatsch, 2013), influência da coordenação no APL (Oliveira & Damiani, 2014), modelos de compras conjuntas (Delalibera, Lima & Turrioni, 2015), institucionalização do modelo APL (Jacometti, Gonçalves & Castro, 2014) e transferência de conhecimento (Sugahara & Vergueiro, 2011;

Sugahara & Vergueiro, 2012; Belso-Martínez, 2015; Souza, Romeiro, Amador, Oliveira & Zambra, 2015).

Quando são identificados estudos que abordam o tema participação, referem-se a participação (presença, pertencimento) das empresas no APL (Dias, 2013; Marini & Silva, 2014; Oliveira & Martinelli, 2014) ou participação dos atores do APL nas atividades e ações conjuntas promovidas (Simonetti, Carniello, Rodrigues & Oliveira, 2013; Castro & Gonçalves, 2014; Gussoni *et al.*, 2015).

Entende-se que a partir deste estudo será possível indicar como ocorre a participação no processo decisório do APL investigado, bem como os elementos que influenciam essa participação e suas implicações na organização e condução de ações conjuntas para o desenvolvimento. Informações que servirão de base para melhorar a atuação dos atores desse e de outros APLs e também dos formuladores de políticas públicas, que poderão criar políticas mais assertivas para fomentar o desenvolvimento do APL por meio atividades que estimulem a participação no processo decisório. Ainda serão ofertados meios para facilitar a compreensão do tema governança em APL por meio das considerações sobre a forma de participação identificada.

Além desta introdução, este estudo compreende o referencial teórico, em que será apresentada a fundamentação teórica sobre governança em APL com foco na participação dos atores no processo decisório; os procedimentos metodológicos, que apontam os caminhos seguidos no estudo; análise e interpretação dos dados; e considerações finais, em que são expostos comentários gerais sobre o trabalho, possibilidades de pesquisas futuras e limitações.

## Governança em APL

Um APL consiste numa “aglomeração territorial de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (Lastres & Cassiolato, 2003, p. 3). Apesar das diversas nomenclaturas identificadas (Hasenclever & Zissimos, 2006), no Brasil prevalece o uso do termo APL (Santos & Cândido, 2013), uma vez que tal fenômeno manifesta-se de forma recorrente. A caracterização de um APL, neste estudo, é baseada na identificação de quatro fatores: a concentração setorial e territorial, a existência de entidades, o relacionamento entre atores (Lastres & Cassiolato, 2003) e a obtenção de benefícios passiva (Marshall, 1982) ou ativamente (Schmitz, 1997).

Sabe-se que o desenvolvimento das empresas é creditado aos APLs devido à possibilidade de obtenção de benefícios oriundos da concentração setorial e territorial e das formas de relacionamento entre atores a exemplo da especialização, dinamismo no mercado, geração de conhecimento, vínculos de interação, cooperação e aprendizagem (Vale, 2007). Além desses benefícios, obtidos de forma passiva, a ação proposital das entidades pode gerar promoção de capacitação e formação, criação de consórcios e de centros tecnológicos e aumento da capacidade de inovação (Campos *et al.*, 2009).

Apesar dos benefícios supracitados, em um APL também podem ser identificados desafios, relativos à condução e organização de ações conjuntas, que requerem a identificação de opções para minimizá-los e facilitar a atuação das entidades e dos demais atores. Nesse contexto, a governança é norteadora de ações conjuntas que organizam os fatores característicos de um APL e identificam a melhor configuração. Essa governança promove o alcance de benefícios oriundos da concentração setorial e territorial, do papel desenvolvido pelas entidades e das formas de relacionamento que favoreçam o desenvolvimento e proporciona melhor desempenho pela feitura de ações conjuntas propositais.

Para compreender a realidade complexa e dinâmica de um APL é preciso lançar mão de uma abordagem teórica que permita entendê-lo como um ambiente de participação e envolvimento nas decisões e de cooperação para o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, [Guerreiro et al. \(2009\)](#) compreenderem a governança em APL como uma estratégia de desenvolvimento local, integrado e sustentável, destacaram a preocupação de promover o autodesenvolvimento e também proporcionar condições para o desenvolvimento local. Em adição, [Villela e Pinto \(2009\)](#) entendem a governança como opção para a conciliação de interesses de diferentes atores no planejamento e execução de ações para o desenvolvimento empresarial e local. E [Cançado, Tavares e Dallabrida \(2013\)](#) permitem entender a governança a partir das dimensões estrutural e processual nas quais estão inseridos os elementos característicos do APL que se complementam e condicionam as ações implementadas. Nessas dimensões são identificados: representatividade, cooperação e coordenação, como elementos que permitem a compreensão da governança em APL.

A representatividade é compreendida pela identificação dos atores e de suas atividades, pois no APL cada ator desempenha uma atividade específica ([Cario & Nicolau, 2012; Fuini, 2014; Souza et al., 2015](#)). A cooperação é relacionada às ações conjuntas feitas pelos atores do APL ao compartilhar recursos para o alcance de objetivos comuns. ([SEBRAE, 2003; Zambrana & Teixeira, 2013; Castro & Gonçalves, 2014; Gussoni et al., 2015](#)). A coordenação implica organização e condução de ações conjuntas ([Dias, 2013; Oliveira & Damiani, 2014; Souza et al., 2015](#)). Trata-se de um fator importante para o desenvolvimento do APL ([Queiroz, 2013](#)), pois para que seus objetivos sejam atingidos é necessário que haja um alto nível de organização e condução de suas ações ([Azevedo Filho & Ribeiro, 2011](#)). Formalidade, estrutura de gestão, integração e participação são os fatores observados para compreender a coordenação em um APL.

Apesar de reconhecer a importância dos demais fatores, neste estudo será dada ênfase à participação. No contexto de um APL, as informações sobre participação referem-se ao envolvimento dos atores nas ações conjuntas promovidas e de forma especial sua participação no processo decisório do APL. No estudo desenvolvido por [Campos et al. \(2009\)](#), a participação no processo decisório é destacada dada sua influência no desenvolvimento. Esses autores entendem que quanto maior essa participação, mais facilitada é a promoção do desenvolvimento, assim como a coordenação do APL de forma geral. Em adição

[Guerreiro et al. \(2009\)](#) reforçam que a participação dos atores APL no processo decisório é condição para o desenvolvimento.

[Villela e Pinto \(2009\)](#) destacam a importância da participação ao defender a necessidade de qualificação dos atores para participar ativamente do processo decisório e consequentemente estar comprometidos com o desenvolvimento local. A participação no processo decisório do APL pode assumir posições diferenciadas: processo decisório centralizado ou processo decisório participativo.

O processo decisório centralizado é identificado quando ocorre a concentração da responsabilidade de decisão em poucos atores do APL. Entende-se que essa centralização desestimula a participação ([Villela & Pinto, 2009](#)), pois a falta de envolvimento nas deliberações e o desconhecimento da realidade do APL, bem como das ações conjuntas feitas, geram certo descrédito nos atores que não participam do processo decisório.

Quando a participação dos atores no processo decisório do APL restringe-se aos responsáveis pela coordenação ([Azevedo Filho & Ribeiro, 2011](#)) e eles não se empenham em estimular o envolvimento e a participação dos demais atores, essa situação tende a dificultar a obtenção de bons resultados para o APL ([Santos & Cândido, 2013](#)). O que contraria o entendimento de [Barros e Moreira \(2006\)](#), para os quais os atores responsáveis pela coordenação têm a função de aglutinar interesses diversos em objetivos comuns com vistas ao desenvolvimento do APL. Contudo, entende-se que processo decisório centralizado pode prejudicar a cooperação entre atores e a coordenação das ações e tem como consequência um baixo desenvolvimento para o APL ([Villela & Pinto, 2009; Azevedo Filho & Ribeiro, 2011; Santos & Cândido, 2013](#)).

Por sua vez, o processo decisório participativo é caracterizado pelo engajamento de todos os atores presentes no APL em deliberações conjuntas ([Villela & Pinto, 2009](#)). Esse processo decisório permite manter características próprias do contexto de um APL no qual é identificada a distribuição de direitos de decisão de forma unificada, o que implica uma menor centralização e melhor coordenação ([Santos & Cândido, 2013](#)).

O processo decisório participativo é composto por práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores ([Nagamatsu et al., 2009](#)) que são capazes de conciliar interesses em prol do desenvolvimento do APL ([Villela & Pinto, 2009](#)) e tem como resultado um consenso das necessidades e possibilidades de todos os atores envolvidos ([Azevedo Filho & Ribeiro, 2011](#)) a partir da distribuição de poder de forma uniforme entre todos os atores ([Alves et al., 2012](#)). Entretanto, apesar da participação dos atores presentes no APL no processo decisório ser condição para o desenvolvimento ([Campos et al., 2009; Guerreiro et al., 2009; Azevedo Filho & Ribeiro, 2011; Alves et al., 2012; Santos & Cândido, 2013](#)), a participação dos representantes das empresas ainda é frágil e incipiente ([Campos et al., 2009](#)).

### Procedimentos metodológicos

Com o intuito de compreender a participação dos atores no processo decisório do APL de Vestuário de Muriaé-MG, foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo para captar e

Tabela 1  
Recorte do roteiro da entrevista feita no APL de Vestuário de Muriaé-MG

Perguntas
As entidades e empresas participam ativamente na decisão das atividades a serem feitas em parceria?
Comente sobre a atuação das entidades e das empresas.
Comente sobre a definição de prioridades.

Fonte: Elaborada pelos autores.

compreender a realidade pela percepção de indivíduos pertencentes a um grupo sobre dado fenômeno (Collis & Hussey, 2005).

O método do estudo de caso classificado como descritivo-exploratório e único e instrumental, usado para direcionar o estudo, foi aplicado a partir da observação das seguintes etapas: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, seleção, análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório (Yin, 2010). A adoção desse método é justificada com base no estudo feito por Brand e Faccin (2015) no qual é destacada sua importância pelo recorrente uso na condução de estudos sobre governança.

A unidade-caso consiste no setor de vestuário de Muriaé-MG, cuja escolha foi fundamentada na análise dos dados da distribuição de estabelecimentos e emprego na indústria conforme Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ano 2009. Segundo Tavares (2011), Muriaé-MG ocupa lugar de destaque pelo significativo número de estabelecimentos formais, pois em 2009 ocupava a quarta posição dentre os municípios mineiros, quando considerado o número de estabelecimentos formais por município.

Na coleta de dados, foram usados dados secundários, adquiridos do *Diagnóstico da Indústria do Vestuário de Muriaé e Região de 2010* por meio da pesquisa documental, e primários, obtidos por meio de entrevista semiestruturada (Gil, 2002; Richardson, 1999). Na *tabela 1* é exposto o recorte do roteiro da entrevista que foi usado para coleta dos dados primários, com as perguntas específicas sobre participação.

Essas entrevistas foram feitas, em julho de 2014, por meio de gravação e posterior transcrição. Foram entrevistados 19 sujeitos participantes da pesquisa com o critério de acessibilidade e não probabilístico e a concordância em participar da pesquisa. Os primeiros sujeitos participantes da pesquisa foram identificados a partir das informações obtidas na pesquisa documental. Posteriormente, as entrevistas foram feitas a partir das recomendações feitas pelos sujeitos que já haviam sido entrevistados. As entrevistas foram finalizadas quando as indicações se tornaram repetitivas (Baldin & Munhoz, 2011).

Dentre os atores do APL foram entrevistados representantes de empresas e entidades, conforme destacado no *tabela 2*, que apresenta o perfil dos entrevistados. Ressalta-se que os entrevistados 6 e 20 são representantes do mesmo ator. Para manter sigilo quanto às fontes das informações, os sujeitos participantes da pesquisa foram identificados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e assim sucessivamente.

Na etapa de seleção, análise e interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo por ser uma técnica de análise de dados muito usada no campo das ciências sociais, dada sua capacidade de captar e interpretar significados.

Tabela 2  
Perfil dos entrevistados

Identificação	Tipo de ator	Grupo	Cargo do entrevistado
Entrevistado 1	Entidade	Instituição financeira	Sócio proprietário
Entrevistado 2	Entidade	Instituição financeira	Gerente de atendimento de empresas
Entrevistado 3	Entidade	Organização de negócio	Gerente
Entrevistado 4	Empresa	Fornecedor	Gerente
Entrevistado 5	Empresa	Empresa de confecção	Sócio proprietário
Entrevistado 6	Entidade	Organização de negócio	Presidente
Entrevistado 7	Empresa	Empresa de confecção	Sócio proprietário
Entrevistado 8	Empresa	Fornecedor	Gerente comercial
Entrevistado 9	Empresa	Empresa de confecção	Proprietário
Entrevistado 10	Empresa	Empresa de confecção	Assistente financeiro
Entrevistado 11	Empresa	Empresa de confecção	Sócio proprietário
Entrevistado 12	Empresa	Empresa de confecção	Sócia proprietária, Gerente de produção
Entrevistado 13	Entidade	Instituição de ensino e pesquisa	Coordenador do curso
Entrevistado 14	Empresa	Empresa de confecção	Administração
Entrevistado 15	Empresa	Empresa de confecção	Sócio proprietário
Entrevistado 16	Entidade	Empresa de confecção	Gerente administrativo
Entrevistado 17	Entidade	Organização de apoio	Analista técnico
Entrevistado 18	Entidade	Poder público	Secretário municipal de Desenvolvimento Econômico
Entrevistado 19	Entidade	Organização de apoio	Diretor escolar
Entrevistado 20	Entidade	Organização de negócio	Delegado regional
		Organização de negócio	Coordenadora-geral

Fonte: Elaborada pelos autores.

Especificamente neste estudo procedeu-se à análise qualitativa de conteúdo em consonância com o objetivo da pesquisa e o tipo de dado analisado.

Foram implantadas as etapas de pré-análise, codificação e interpretação (Bardin, 2009). A fase da pré-análise compreende o momento em que ocorre organização e sistematização do material em análise, em que são feitos: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos e referenciação dos índices e elaboração de indicadores. A fase de codificação do material envolve a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos (Bardin, 2009).

A fase de interpretação, que diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foi feita com base nos

Tabela 3  
Análise de conteúdo das entrevistas feitas no APL de Vestuário de Muriaé-MG

Classe temática	Categoria	Indicador de categoria	Subcategorias
Governança em APL	Coordenação	Participação no processo decisório	Participação dos representantes da empresas
		Participação nas atividades promovidas	Participação dos representantes da entidades

Fonte: Elaborada pelos autores.

preceitos de [Laville e Dionne \(1999\)](#). Foi feita a análise temática das categorias de análise, com grade fechada, por meio da estratégia de análise e interpretação qualitativas de emparelhamento, tendo a frase como categoria de análise e a palavra como unidade de recorte de conteúdo, conforme [tabela 3](#).

A etapa de elaboração do relatório consiste na reunião dos dados adquiridos e tratados nas etapas anteriores, conforme será exposta na seção seguinte, que contém informações que permitirão compreender a participação dos atores no processo decisório do APL de Vestuário de Muriaé-MG.

### Análise e interpretação dos dados

Com o intuito de compreender a participação dos atores no processo decisório do APL de Vestuário de Muriaé-MG foram observadas as ponderações dos sujeitos participantes da pesquisa quanto à participação dos atores no processo decisório, bem como nas atividades promovidas no APL, conforme subcategorias expostas no [tabela 3](#). Na análise e interpretação dos dados foram usados como referência fatores identificados a partir do referencial teórico, dentre os quais foram destacados: centralização da tomada de decisão e participação da tomada de decisão, conforme indicado na [figura 1](#).

Definiu-se que a participação seria classificada por nível, que pode ser caracterizado como incipiente, moderado ou consolidado. Essa classificação é feita pela observação da quantidade de atores envolvidos no processo decisório. Conforme exposto na [figura 1](#), na medida em que a participação dos atores aumenta, o processo decisório tende de passar de centralizado para participativo.

Dessa forma, a participação incipiente indica um baixo nível de participação, identificado quando poucos atores estão envolvidos no processo decisório do APL. Situação que permite caracterizar um processo decisório centralizado. A participação moderada indica um nível médio de participação, em que se percebe um aumento da participação dos atores, entretanto não se

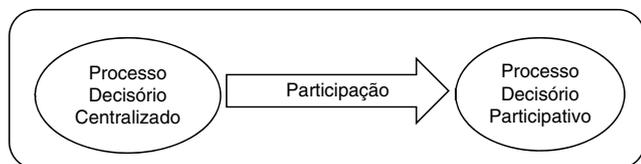


Figura 1. Processo decisório no APL

Fonte: Elaborada pelos autores.

pode considerar que a maioria dos atores participa do processo decisório. Por sua vez, a participação consolidada indica um alto nível de participação, situação que evidencia o envolvimento e a participação de muitos atores do APL.

Quanto à participação nas atividades promovidas no APL foram identificadas situações diversas: i) o entrevistado participa das ações promovidas no APL: “A gente participa desses eventos, cursos, palestras, a gente está sempre bem participativo.” (Entrevistado 4); ii) o entrevistado não participa das ações promovidas no APL: “Não, muitas vezes eu sou convidado, em outras eu não sou, outras eu não participo, outras eu não tenho disponibilidade de ir a reuniões.” (Entrevistado 7).

Também foram identificadas as ponderações dos entrevistados quanto à participação de outros atores nas ações promovidas: “Eu acho que elas são participativas, são presentes e tudo acaba passando por alguma entidade.” (Entrevistado 1). E ainda quando o entrevistado não percebe a participação de outros atores nas ações promovidas: “Eu vejo que estão muito aquém, a desejar. O empresário de Muriaé, ele não se interessa. Não se interessa pelo APL.” (Entrevistado 12).

Dentre ações promovidas no APL de Vestuário, são destacadas as reuniões das quais os representantes das empresas participam pouco. O medo da concorrência é destacado como fator que inibe a participação dos empresários: “... aquele mito da concorrência das empresas que participam do APL, né. Existe muito essa concorrência ainda” (Entrevistado 13).

Percebeu-se o empenho dos representantes das entidades em estimular a participação dos representantes das empresas, porém o comportamento individualista é uma questão cultural. “Primeiro eu acho que isso é da cultura do muriaense. Eu acho que ele tem medo dos outros saberem quanto está ganhando, se a firma está indo bem” (Entrevistado 12).

A participação dos representantes das entidades nas ações promovidas no APL de Vestuário é expressiva, em razão do entendimento quanto aos benefícios da atuação coletiva. “... Mas tudo que é feito para o APL as entidades fazem parte, porque quando uma entra, normalmente chama a outra...” (Entrevistado 19).

Especificamente no que tange à participação no processo decisório do APL percebeu-se que alguns entrevistados participam das deliberações do APL de Vestuário de Muriaé-MG. “... o Condesc, o Sindinvest-MG/Muriaé, o Senai, a Secretaria de Desenvolvimento, as reuniões fluem bem, possuem falas ativas na reunião.” (Entrevistado 18). Entretanto, também foram identificadas situações em que essa participação não ocorre. “Ressalvando aqui que há muito eu não participo de reuniões do Sindinvest-MG/Muriaé, do Condesc, junto dos empresários para discutir ações...” (Entrevistado 2).

Constatou-se que quando é considerada a participação no processo decisório, é identificado um contexto parecido como o da participação nas ações promovidas: os empresários quase não participam e os representantes das entidades estão muito envolvidos. Essa realidade identificada no APL de Vestuário confirma o entendimento de [Campos et al. \(2009\)](#) quanto à participação dos representantes das empresas e de [Azevedo Filho e Ribeiro \(2011\)](#) quanto à das entidades.

Os empresários quase não participam das deliberações do APL de Vestuário por seus representantes estarem concentrados no desenvolvimento de sua atividade, buscam opções para manter a empresa em tempos de crise e dificuldades. “Não tem muitas empresas que participam muito” (Entrevistado 6). Esse comportamento individualista pode prejudicar a definição de atividades em prol do desenvolvimento do APL de Vestuário, pois sem as informações que esses representantes têm sobre necessidades de melhorias, as deliberações podem ficar incompletas, conforme entendimento de [Guerreiro et al. \(2009\)](#). Os representantes das empresas não têm condições de opinar, com conhecimento de causa, sobre o não atendimento das necessidades. “Mesmo porque os outros não aparecem para dar sugestão” (Entrevistado 5). Como principal justificativa da participação incipiente, é destacada a descrença causada por insucessos de ações anteriores: “Então, a descrença também vem dos insucessos, dos trabalhos anteriores” (Entrevistado 5).

Os representantes das entidades compreendem que, para implantar ações que contribuam para o desenvolvimento do APL de Vestuário, é preciso que os empresários participem e deliberem, pois, segundo [Guerreiro et al. \(2009\)](#), quanto maior a participação, melhores são os resultados obtidos. Os empresários devem estar presentes desde o momento da identificação de prioridades quanto às necessidades identificadas, para que conheçam todo o processo de desenvolvimento das ações. É comum que alguns empresários questionem as ações implantadas, por não terem participado do momento inicial, em que as necessidades são identificadas.

No APL de Vestuário, as deliberações são feitas pelos representantes das entidades. Essas deliberações vão gerar ações para beneficiar todas as empresas. Portanto, a participação incipiente dos empresários pode gerar insatisfação e descrédito nas ações que serão implantadas e também quanto ao processo decisório. Considera-se que o processo decisório no APL de Vestuário de Muriaé-MG é centralizado nas entidades Condesc, Sebrae-MG, SMDE, Senai e Sindinvest-MG/MURIAÉ, pois não há participação efetiva dos representantes das empresas. Por acreditar que essa participação deve envolver também as empresas do APL, a participação é classificada como incipiente.

### Considerações finais

O objetivo deste estudo foi compreender a participação dos atores no processo decisório do APL de Vestuário de Muriaé-MG. Considera-se que o objetivo proposto foi atendido satisfatoriamente, pois a pesquisa possibilitou a caracterização da participação no processo decisório do referido APL, bem como a identificação de fatores que influenciam essa participação, o que permite considerar que a compreensão do tema governança em APL foi ampliada.

Quanto aos estudos usados para compreender o tema investigado, considera-se que corresponderam às expectativas da pesquisa. Entretanto, é necessário destacar que estudos específicos sobre o tema participação no processo decisório em APL são raros. Destaca-se que com este estudo foi possível confirmar investigações anteriormente feitas nas quais foram indicadas

ponderações sobre a participação incipiente dos representantes das empresas.

Quanto à participação no APL de Vestuário de Muriaé-MG, observou-se que algumas empresas participam das ações que são promovidas no APL, mas quando se trata especificamente do processo decisório não foram identificadas ponderações que confirmassem essa participação. A justificativa apresentada foi o comportamento individualista do empresário causado pelas preocupações inerentes à gestão do próprio negócio. Quanto à participação dos representantes das entidades, observou-se que há participação e percebeu-se um maior envolvimento das entidades nas deliberações do APL.

Concluiu-se que a participação no referido APL é classificada como incipiente, o que caracteriza um processo decisório centralizado em alguns atores e um contexto que tem uma série de implicações para o desenvolvimento do APL. Conforme destacado nos estudos referenciados, o processo decisório tende a criar um ciclo em que ocorre o distanciamento dos atores que não participam das decisões, a definição de ações que não refletem as reais necessidades dos atores do APL, ineficiência dessas ações e insatisfação dos atores do APL quando à obtenção de benefícios.

Nesse contexto, os atores responsáveis pelas deliberações no APL devem criar opções para que os representantes das empresas apresentem suas demandas e usem alguma forma de representação nas futuras deliberações para que ações conjuntas assertivas sejam implantadas. Esses responsáveis também devem usar instrumentos para conscientizar os atores do APL quando as ações conjuntas feitas para evitar que o descrédito existente quanto as ações anteriormente implantadas se perpetue nas ações futuras.

Apesar da limitação quanto ao tempo reduzido para a investigação, tempo e compreensão dos participantes da pesquisa quanto ao tema, como contribuição deste estudo destaca-se a adoção dos procedimentos usados para conduzir a investigação, que poderão ser adotados em futuras pesquisas.

O resultado da pesquisa, que aponta para a centralização do processo decisório, levanta uma série de questões que podem ser investigadas em novos estudos: i) O que configura a efetiva participação dos atores em um APL? ii) O simples fato de existir abertura para a participação dos atores nas deliberações do APL, sem que haja sua efetivação, permite classificar o APL como um ambiente de participação? iii) Que mecanismos podem ser indicados, sugeridos ou criados para que a participação dos atores ocorra de forma efetiva? iv) Os moldes da participação como vem ocorrendo permitem classificar o APL como efetivamente participativo? v) Como causar a participação dos atores no APL? vi) Que ferramentas usar?

### Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

### Referências

Alves, Leticia da Costa; March, Jamur Johnas; Patias, Tiago Zardin; Liszbinski, Bianca Bigolin. Governança em arranjos produtivos locais: um estudo

- sobre o APL do leite de Sant'ana do Livramento. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32, 2012, Bento Gonçalves, RS. Anais.. Bento Gonçalves, RS, 2012. 1-9.
- Azevedo Filho, Edson Terra, & Ribeiro, Alcimar das Chagas. (2011 jan./abr). A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor cerâmico de Campos dos Goytacazes. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 7(n. 1), 96–129.
- Baldin, Nelma; Munhoz, Elzira. Snowball (Bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, 10. 2011. Anais.. 2011.
- Bardin, Laurence. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. LDA.
- Barros, Francisco Sávio de Oliveira, & Moreira, Maria Vilma Coelho. (2006 out./dez). O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico. *Organização & Sociedade*, 13(n.º. 39), 113–130.
- Batisti, Vanessa de Souza, & Tatsch, Ana Lúcia. (2012 nov). O Arranjo Produtivo Local (APL) gaúcho de gemas e joias: estruturas produtiva e comercial, arranjos institucional e educacional e relações interorganizacionais. *Ensaio FEE*, 33(2), 513–538.
- Belso-Martínez, José A. (2015). *Resources, governance, and knowledge transfer in Spanish footwear clusters can local firms be locked out by their crucial-partner?* *International Regional Science Review*, 38(n.º. 2), 202–231.
- Brand, Fabiane Cristina, & Faccin, Kadigia. (2015 mai./ago). Métodos de pesquisa em governança de redes: uma revisão de estudos. *Revista de Administração da Unimep*, 13(n.2), 1–18.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portaria Interministerial 200, de 02 de agosto de 2004. Institui o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL [Acesso em: 09 out. 2015]. Disponível em: [www.portalapl.ibict.br/biblioteca/](http://www.portalapl.ibict.br/biblioteca/) Portaria Interministerial numero 200 2004 MDIC.html
- Campos, Antônio Carlos de, Trintin, Jaime Graciano, & Vidigal, Vinícius Gonçalves. (2009 jan./jun). Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). *Textos de Economia*, 12(n.º. 1), 134–155.
- Cançado, Airton Cardoso, Tavares, Bruno, & Dallabrida, Valdir Roque. (2013 set.-dez). Gestão social e governança territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(n.º. 3), 313–353.
- Cario, Silvío Antônio Ferraz, & Nicolau, José Antônio. (2012 maio). Estrutura e padrão de governança em arranjos produtivos locais no Brasil: um estudo empírico. *Ensaio FEE*, 33(n.º. 1), 177–206.
- Castro, Marcos de, & Gonçalves, Sandro Aparecido. (2014 set./out). Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. *Revista da Administração Pública*, 48(n.º. 5), 1281–1304.
- Clifton, Nick, David, Rhys, Ehret, Oliver, & Pickernell, David. (2011 feb). An analysis of actual and potential clustering structures, stakeholder governance activities, and cross-locality linkages in the Welsh aerospace industry. *European Planning Studies*, 19(n.º. 2), 279–309.
- Collis, Jill, & Hussey, Roger. (2005). *Pesquisa em administração* (2ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Delalibera, Pedro Henrique Athanasio, Lima, Renato Silva, & Turrioni, João Batista. (2015 abr./jun). Pesquisa levantamento para análise do modelo de compras conjuntas adotado em arranjos produtivos locais de Minas Gerais. *Production*, 25(n.º. 2), 391–402.
- Diagnóstico da Indústria do Vestuário de Muriaé e Região – 2010; Belo Horizonte: Fiemg/IEL Minas/Sindinvest, 2010.
- Dias, Robson. (2013). *Institutions and territorial development: a case study from the productive arrangement of oil and natural gas located in Macae, Brazil*. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (Eure)*, 39(n.º. 116), 141–171.
- Ebbekink, Miranda, & Lagendijk, Arnoud. (2013). *What's next in researching cluster policy: place-based governance for effective cluster policy*. *European Planning Studies*, 21(n.º. 5), 735–753.
- Fuini, Lucas Labigalini. (2014 jan./jun). A governança em arranjos produtivos locais (APLs): algumas considerações teóricas e metodológicas. *Geografia*, 23(n.º. 1), 57–83.
- Gil, Antonio Carlos. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Grael, Gilmar J. (2011). *La tecnología de la información como factor competitivo: un estudio en el APL Cosecha Metal-Mecánico Santa Rosa/Horizontina, RS, Brasil*. *Vision de Futuro [online]*, 15(n.º. 1), 1–23.
- Guerreiro, E.P.; Monteiro, E. d. S.; Nanni, H. C. Desenvolvimento Sustentável e Governança Participativa: Arranjo Produtivo Local e Parque Tecnológico de Santos. In: International Workshop Advances in Cleaner Production, 2, 2009, São Paulo, SP. Anais.. São Paulo, SP, 2009. p. 1 – 10.
- Guo, Bin, & Guo, Jing-Jing. (2011). *Patterns of technological learning within the knowledge systems of industrial clusters in emerging economies: evidence from China*. *Technovation*, 31(n.º. 2), 87–104.
- Gussoni, Wendell Myler da Silva, Weise, Andreas Dittmar, & Medeiros, Flaviანი Souto Bolzan. (2015 jan./mar). Cooperação e governança nos arranjos produtivos locais: o caso das empresas de software no Estado do Paraná. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 13(n.º. 29), 125–157.
- Hasenclever, Lia, & Zissimos, Isleide A. (2006). *Evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura*. *Estudos Econômicos*, 36(n.º. 3), 407–433.
- Jacometti, Márcio, Gonçalves, Sandro Aparecido, & Castro, Marcos DE. (2014 nov./dez). Institucional work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta para investigar APLs. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(n.º. 6), 17–47.
- Lastres, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. nov. 2003 [Acesso em 24 mai. 2013]. Disponível em: [www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br).
- Laville, Christian; Dionne, Jean. Análise de conteúdo. In: A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Trad. H. Monteiro e F. Setteiner. Porto Alegre: ArtMed, 1999. p. 214-235.
- Marini, Marcos Junior, & Silva, Christian Luiz da. (2014 maio/ago). A mensuração do potencial interno de desenvolvimento de um arranjo produtivo local: uma proposta de aplicação prática. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 6(n.º. 2), 236–248.
- Marshall, Alfred. (1982). *Princípios de economia*. pp. 272. São Paulo: Abril Cultural.
- MINAS GERAIS. Lei 16.296, de 01 de agosto de 2006. Institui a Política Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e dá Outras Providências [Acesso em: 09 out. 2015]. Disponível em: [www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=16296&comp=&ano=2006](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=16296&comp=&ano=2006).
- Nagamatsu, Rosimeiri Naomi; Resende, Luis Mauricio; Hatakeyama, Kazuo. Governança em arranjo produtivo local: o caso do APL de bonés de Apucarana. In: Congresso da Associação de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, 1, Congresso Lusófono de Ciência Regional, 2, 2009, Cabo Verde. Anais.. Cabo Verde: APDR, 2009. p. 4108 – 4127.
- Oliveira, Joao Paulo L. de; Damiani, Jose Henrique de S. Governance structures in clusters: A case study on software cluster in the state of São Paulo. In: Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014 Portland International Conference on. IEEE, 2014. p. 336-345.
- Oliveira, Márcia Freire de, & Martinelli, Dante Pinheiro. (2014 jan./jun). Desenvolvimento local e arranjos produtivos locais: uma revisão sistemática da literatura. *Interações*, 15(n.º. 1), 47–58.
- Queiroz, Timóteo Ramos. (2013 jan./jun). Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. *Interações*, 14(n.º. 1), 71–78.
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. 2009. Bases Estatísticas RAIS /CAGED - Acesso Online. [Acesso em: 21 nov. 2013]. Disponível em: <http://sgt.caged.gov.br/index.asp>.
- Richardson, Roberto Jerry. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos, Aysa Eliude Aguiar dos; Cândido, Gesinaldo Ataíde. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: uma aplicação no arranjo calçadista no município de Campina Grande-PB. In: Encontro da ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro, RJ. Anais.. Rio de Janeiro, RJ, 2013. p. 1 – 16.
- Schmitz, Hubert. (1997). *Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte*. *Ensaio FEE*, 18(n.º. 2), 164–200.

- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Termo de referência para atuação do SEBRAE em arranjos produtivos locais. Brasília, 2003 [Acesso em: 14 abr. 2014]. Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB)
- Simonetti, Erica Ribeiro de Sousa, Carniello, Monica Franchi, Rodrigues, Marilsa de Sá, & Oliveira, Edson Aparecida de Araújo Querido. (2013 set-dez). Diagnóstico do arranjo produtivo local das indústrias têxteis do município de Imperatriz-MA. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(nº. 3), 250–278.
- Souza, Paulo Augusto Ramalho de, Romeiro, Maria do Carmo, Amador, César Augusto, Oliveira, Suellen Moreira de, & Zambra, Elisandra Marisa. (2015). *The transfer of information for the development of small-scale fishing in the Amazon*. *Interciencia*, 40(nº. 1), 44–49.
- Sugahara, Cibele Roberta, & Vergueiro, Waldomiro de Castro Santos. (2011 jul./dez). Social networks: a look at the information network dynamics of the Local Textile Productive System in Americana, São Paulo. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(nº. 2), 177–186.
- Sugahara, Cibele Roberta, & Vergueiro, Waldomiro de Castro Santos. (2012 may./aug). Information and knowledge: an analysis in the context of business network. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 35(nº. 2), 163–171.
- Suzigan, Wilson, Garcia, Renato, & Furtado, João. (2007 mai.-ago). Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção*, 14(nº. 2), 425–439.
- Tatsch, Ana Lúcia. (2013 ago). A relevância do local: convergências e divergências entre as abordagens sobre aglomerações. *Economia e Sociedade*, 22(nº. 2), 457–482.
- Tavares, Bruno. Estrutura das aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas empresas: um estudo comparativo no setor de vestuário em Minas Gerais. 2011. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2011.
- Vale, Gláucia Maria Vasconcellos. (2007 out./dez). Aglomerações produtivas: tipologias de análises e repercussões nos estudos organizacionais. *Organização & Sociedade*, 14(nº. 43), 159–175.
- Villela, Lamounier Erthal, & Pinto, Mario Couto Soares. (2009). *Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no Estado do Rio de Janeiro*. *Revista da Administração Pública*, 43(nº. 5), 1067–1089.
- Yin, Robert K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4º. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zambrana, Aline de Aragão, & Teixeira, Rivanda Meira. (2013 jan./mar). Governança e cooperação em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de múltiplos casos em Sergipe. *Revista de Gestão USP*, 20(nº. 1), 21–42.