

GOVERNANÇA NO *CLUSTER* DO MEL EM SANTANA DO LIVRAMENTO (RS)

Ricardo Santos Fenner (Unipampa)
Liane da Luz Gonçalves (Unipampa)
Paulo Cassanego Jr (Unipampa)

1. Introdução

A partir da necessidade de adaptação das organizações, da aglomeração espacial e setorial, formam-se os *clusters*. Os *clusters* crescem em volume de produção e se aperfeiçoam ao longo do tempo, ficando mais complexos e ainda mais competitivos. (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008).

As transformações no mercado de produtos alimentícios, traduzidas por consumidores mais exigentes e críticos, novas tecnologias de produção, gestão e comercialização, vêm registrando uma série de progressos, tanto para a demanda dos consumidores como para a sociedade. Esses progressos abrem espaço para produtos de cunho natural, como o mel, que até então eram pouco valorizados. O consumo deste produto cresceu nos últimos anos incentivado pelas suas propriedades terapêuticas e nutricionais (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Neste sentido, *clusters* de apicultura proporcionam o crescimento da produtividade e qualidade, a partir do fomento de recursos para o desenvolvimento de ações com objetivos comuns e satisfatórios para os integrantes (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2018). No Rio Grande do Sul, na cidade de Santana do Livramento, fronteira com a cidade departamental de Rivera no Uruguai, pode-se destacar um *cluster* do Mel. Este aglomerado produz ao ano uma média, por colmeia de 35 quilogramas de mel, ultrapassando a média do Estado, de 18 quilogramas do produto (PINTO; CORREA; MARCHI, 2020).

De forma geral, a associação permite o compartilhamento de informações, conhecimentos e técnicas sobre a produção e comercialização do mel. Estes fatores são possíveis devido à influência na tomada de decisão e à gestão estratégica do arranjo, as quais vão além dos associados, formando a governança supra organizacional. Desta forma, busca-se responder a seguinte pergunta: Como é a estrutura de governança do *cluster* do mel em Santana do Livramento (RS)?

Este artigo tem como objetivo analisar a forma de governança do *cluster* do mel na cidade de Santana do Livramento do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente por intermédio da Associação Santanense de Apicultores (ASA) buscou-se contextualizar o *cluster*, analisar a presença e o perfil de governança, investigar o entendimento sobre *cluster* e governança, além de explorar sobre as suas formas de gestão

Existem estudos que discorrem sobre os aglomerados produtivos nesta região, tais como Patias et al. (2015), Floriano et al. (2019), ambas as pesquisas tinham como foco o setor leiteiro no município de Santana do Livramento. Contudo, destaca-se a escassez de pesquisas no setor da apicultura na região, por esse motivo, torna-se necessária a realização deste estudo.

Esta discussão espera contribuir com o *cluster* do mel do município, a partir de uma análise detalhada sobre o seu contexto e forma de governança, os quais resultarão em *feedback* aos gestores, produtores e formuladores de políticas públicas setorial e local.

2. Metodologia

Esta pesquisa foi elaborada a partir de uma abordagem qualitativa. O método a ser utilizado é o estudo de caso (YIN, 2005). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observação não participante (BONI; QUARESMA, 2005). O roteiro da pesquisa, que pode ser observado no Apêndice A, baseia-se em Patias (2008) e Alves, Marchi

e Patias (2017), o qual será aplicado com alguns produtores do aglomerado . As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

A observação não participante foi realizada por um pesquisador espectador, o qual registra os fatos relacionados aos objetivos da pesquisa, sem interferir no objeto de análise. Os registros foram armazenados a partir de um diário de campo e de fotografias (PERES et al., 2019). Para interpretação dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

3. Análise dos Resultados

Ao analisar as respostas obtidas dos produtores de mel pertencentes ao aglomerado e segundo relatos do atual presidente da Associação Santanense de Apicultores (ASA), a associação foi criada no dia 06 de julho do ano 2000, o entrevistado declara que no ano de 2002 a associação foi desativada e passou a ser reativada novamente no ano de 2008. Os entrevistados declararam vários motivos em fazer parte da associação, como por exemplo, para ter facilidade nas vendas, por fazer parte da diretoria da associação ou para trocar ideias com os colegas. Um entrevistado declara que:

“acredita que o associativismo ainda seja a melhor forma de conseguir bons negócios, comercialização, parcerias, cursos principalmente para o pequeno produtor”.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível observar que os entrevistados desconhecem a temática do *cluster* e suas variáveis. Em relação a forma de governança do *cluster* do mel em Santana do Livramento, dentre os resultados coletados nas entrevistas realizadas percebe-se unanimidade em declarar que a tomada de decisões é feita em consenso com os sócios, as reuniões são realizadas e leva-se em conta a tomada decisões pensando no melhoramento da associação de acordo com a maioria.

Com relação a investigar o entendimento sobre *cluster* e governança, percebe-se certa divergência entre as respostas dos entrevistados, tendo respostas definindo *cluster* como um grupo, união de produtores, porém há respostas divergentes como por exemplo, um entrevistado que declara que não se enquadra nesta questão pois faz tudo independente.

Em relação à questão e a opinião do associado sobre a forma de gestão da associação, os entrevistados divergem em algumas opiniões sendo que alguns declaram como sendo ótimo ou como sendo a melhor forma de gestão, já para algum segundo relato de que eles tentam montar e organizar, mas não é fácil. Teriam que agir como equipe com um objetivo comum. Muitas vezes, alguns vestem a camiseta e outros não”. Outro relato declara que “muitas vezes há desunião por parte dos associados, deveria ter mais união para que funcionasse melhor em todos os termos. Nós doando um pouquinho tudo ocorreria melhor em termos de associação”.

Ao abordar as questões de confiança, os entrevistados relatam que “confiança é acreditar no lado bom do indivíduo”, “sinceridade entre os sócios”, “seria acreditar em algo”, “ter os princípios da honestidade, lealdade, compromisso e responsabilidade”. Outra questão que foi relatada pelos associados refere-se a questão de que se é possível perceber se há confiança entre os associados, para alguns dos entrevistados acreditam que sim é possível, porém para outros relatam que acham difícil haver confiança entre os associados.

Existem também divergências nas respostas com relação a questão de como fazer para integrar todos em torno de um *cluster*, conforme relato dos entrevistados para que haja esta integração é necessário “muito trabalho, pois poucos pensam em associativismo”, “possuindo objetivos em comum”, “tem que ter mais integração entre os sócios”. Já outro entrevistado declara que “hoje eu diria que a ASA ainda oferece algo de muito bom, porém não cumpriu seu

objetivo principal o que faz com que seus associados e afins estejam dispersos”, já outro entrevistado relata que “para manter uma entidade, quem comanda deve mostrar interesse, dedicação, trabalho. E fazendo tudo em benefício dos associados, da entidade e não se aproveitando da situação para se beneficiar, isso mostra o caráter do ser humano”.

A interação com os fornecedores para alguns apicultores é considerada boa, outro entrevistado declara que possui fornecedores direto, um associado declara que “no momento melhorando em relação a isso porque isso é feito por um dos sócios”, outro declara que há problemas na questão estrutural, no entanto outro associado também relata que “não ocorre muita interação com fornecedores porque a ASA apenas compra produtos para envase em quantidade, tais como potes e rótulos. Os demais insumos são comprados pelos apicultores individualmente”. Respostas semelhantes obteve-se em relação a interação com os clientes, que foi considerada boa por alguns associados, ocorre de forma presencial e por meios digitais, para alguns é feita por membros da diretoria.

Outro fator abordado com os associados, foi em relação a como o associado percebe a interação entre as instituições de ensino, base produtiva e governo com a ASA. Dentre os resultados obtidos com os entrevistados, segue o relato de um associado “há a interação de instituições de ensino somente com alguns trabalhos de conclusão de curso da graduação como este e outrora com algumas participações em sala de aula na UERGS, e quanto a governos somente do municipal recebemos apoio”.

Em relação a verificar quais os principais agentes responsáveis pelo sucesso do cluster, fornecedores, produtores de mel, consumidores ou governo, dentre as respostas dos associados tem-se como sendo “os produtores”, “todo o conjunto para que as coisas aconteçam”, outro já coloca como “a diretoria”. Um produtor não soube responder e destaca-se a resposta de um associado, conforme descrito abaixo:

“Acredito que o sucesso está muito em cima do preço, girando em torno da oferta e da procura. Para se chegar nisso, temos que ter confiança dos compradores de que se está produzindo um mel de qualidade, dentro das normas de produção de alimentos. E para garantirmos a procedência do mel hoje teria que estar com os tambores identificados, com uma sala de extração ou certificada ou inspecionada. Ainda temos muitas dúvidas sobre esta questão do serviço de inspeção. Eu perguntei no nosso serviço de inspeção municipal como que fica o mel que vai se colocar nos tambores, ele me respondeu que é o produtor e a empresa, então perguntei como é que fica a sala que o produtor colhe o mel, ele me respondeu que é a empresa que tem que ver. Eu acho que o serviço de inspeção deveria não dar o registro, mas inspecionar a sala e dar o ok para extrair e também para o tambor. Sobre o governo, acho que o papel dele seria abrir o mercado. Aqui em Rivera, por exemplo, a intendência colocava áreas de reflorestação a disposição dos apicultores. Acho que esse é o papel que nosso município deveria efetuar. Por fim, acredito que todos são responsáveis pelo sucesso. Governo nas suas políticas, os fornecedores com materiais de qualidade, consumidor exigindo um produto certificado, de qualidade. O produtor tomando todos os cuidados de manipulação, sendo consciente, os compradores pagando um preço que seja justo, cada um fazendo a sua parte o sucesso é garantido”.

Em relação ao que os associados gostariam de contar sobre a associação, obteve-se como respostas de que

“As reuniões da ASA são importantes para a união do grupo”, outro produtor relata que estamos ainda em busca do nosso grande sonho que é exportar nosso produto diretamente daqui, porque teríamos um valor agregado muito maior. Para tanto, ainda necessitamos de um cronograma organizacional e concluir a obra do nosso novo entreposto. Depois disso uma campanha nas escolas sobre a importância do consumo

de mel, bem como da preservação ambiental com nosso trabalho e da própria raça humana”

Desta forma observa-se a importância de uma associação para o desenvolvimento do aglomerado produtivo desta região e o quanto ainda pode contribuir para o desenvolvimento da produção e comercialização do mel.

Conclusão

A presente pesquisa buscou analisar a forma de governança do *cluster* do mel na cidade de Santana do Livramento do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente por intermédio da Associação Santanense de Apicultores (ASA) buscou-se contextualizar o *cluster*, analisar a presença e o perfil de governança, investigar o entendimento sobre *cluster* e governança, além de explorar sobre as suas formas de gestão. A partir das respostas encontradas nos questionários a pesquisa apontou que a tomada de decisões é baseada pelo que a maioria da associação decidir, acreditam que através da associação podem melhorar e ampliar seus negócios. Porém, há divergências no entendimento sobre *cluster* e governança, em alguns casos há relatos de que a associação não é unida o que demonstra certa fragilidade na associação. Analisando os resultados coletados percebe-se que há muito ainda o que ser explorado sobre as formas de gestão da Associação Santanense de Apicultores (ASA), pois ao analisar as respostas coletadas sobre os principais agentes responsáveis pelo sucesso do *cluster*, existem respostas divergentes entre os associados, fator que nos leva a diagnosticar falha na comunicação entre os associados ou maiores esclarecimentos sobre quais os fatores que podem levar o *cluster* ao sucesso em sua gestão. Esta pesquisa apresenta limitações devido ao número de entrevistados e ao acesso dos dados, devido ao isolamento social provocado pela pandemia de COVID-19. Sugere-se para pesquisas futuras, a investigação da cooperação e orientação estratégica com o intuito de fomentar a competitividade do aglomerado do mel.

1. REFERÊNCIAS

ALVES, L.C.; MARCHI, J.J.; PATIAS, T.Z. Governança de arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL do Leite de Santana do Livramento. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 3, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), 2005.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva de flores e mel**, v. 9. Brasília: IILCA: MAPA/SPA, 2007.

FLORIANO, M. D. P.; JUNIOR, P. V. C.; LOPES, F. R.; ZULIANI, A. L. B. Arranjo Produtivo Local: contribuições dos agentes do APL do leite de Santana do Livramento/RS. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 42, 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **APL**. Disponível em:
<<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais>>.
Acesso em: 23 de dez. 2018.

PATIAS, T. Z. **A governança no Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

PATIAS, T. Z.; MARCO, D.; WITTMANN, M. L.; XAVIER, T. R. Uma Análise do Capital Social no Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento. **Desenvolvimento em questão**, v.13, n. 30, 2015. .

PINTO, C.; CORREA, L. F.; MARCHI, J. J. Produção apícola em Santana do Livramento: proposta para novas instalações da Associação Santanense de Apicultores. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 9, n. 2, 2020.

ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H. A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. **Revista de Gestão (REGG)**, v. 20, n. 1, 2013.

STOCHER; F. M.; SILVA, M. L.; CAPPELLARI, G.; CASSANEGO JUNIOR, P. V. A logística reversa no setor farmacêutico. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 3, 2019.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B; TELLES, R; SIQUEIRA, J. P. L; BOAVENTURA, J. M. G; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.