

---

## GOVERNANÇA E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM SERGIPE

---

DOI: 10.5700/rege485

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

### *Aline de Aragão Zambrana*

Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais pela UFS – São Cristóvão-SE, Brasil  
Graduada em Administração pela Universidade Federal de Sergipe  
E-mail: alinedearagao@hotmail.com

Recebido em: 27/6/2011

Aprovado em: 23/8/2012

### *Rivanda Meira Teixeira*

Professora do Departamento de Administração e dos Mestrados em Administração (PROPADM) e Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe  
Pós-Doutora em Gestão do Turismo na Bournemouth University, Inglaterra, e na Strathclyde University, Escócia  
Pós-Doutora em Empreendedorismo em Turismo na HEC, em Montreal, Canadá  
Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra. Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ  
E-mail: rivandateixeira@terra.com.br

## RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm se apresentado como estratégia para as micro, pequenas e médias empresas aumentarem suas chances de sobrevivência e superarem as barreiras para seu crescimento. O presente estudo pretendeu analisar como a governança e a cooperação entre os agentes institucionais e econômicos podem influenciar o desenvolvimento de APLs no Estado de Sergipe. Foram utilizados os procedimentos metodológicos relativos ao estudo de casos múltiplos. O nível de análise considerado foi o APL, e a unidade de análise foram os agentes institucionais e os agentes econômicos. Foram realizadas 32 entrevistas semiestruturadas com os agentes dos APLs de Sergipe. Com base na análise dos casos, observou-se que nos APLs estudados predominam as micro e pequenas empresas com baixo nível tecnológico e que utilizam os mercados local/regional e regional/nacional como destinos da produção. Os maiores aglomerados, em número de unidades produtivas existentes e de empregos formais gerados, foram o de Cerâmica Vermelha de Itabaianinha e o de Confeções de Tobias Barreto. A natureza da coordenação e articulação entre as empresas localizadas tende a ser baixa e é caracterizada por competição descomedida e baixos níveis de confiança. Constatou-se que a prática da concorrência desleal tem provocado o isolamento dos empresários e reduzido a probabilidade de ocorrência de ações conjuntas.

**Palavras-chave:** Arranjos Produtivos Locais, Cooperação, Governança.

### **GOVERNANCE AND COOPERATION IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS (APLS): A STUDY OF MULTIPLE CASES IN SERGIPE**

## ABSTRACT

*The Local Productive Arrangements (APL) have been presented as a strategy for micro, small and medium enterprises to increase their chances of survival and overcoming the barriers for their growth. The present study aimed to examine how governance and cooperation between the institutional and economic agents may influence the development of APL in the state of Sergipe. This article used methodological*

*procedures concerning the study of multiple cases. The level of analysis considered was the APL, and the unit of analysis were the institutional and economic agents. 32 semi-structured interviews were conducted with the APL agents from Sergipe. Based on the analysis of the cases, it was observed that, in the studied APL, there is a predominance of micro and small companies with low technology and using local/regional and regional/national markets for the production destination. The largest clusters in number of existing productive units and generation of formal jobs were the Cerâmica Vermelha de Itabaianinha and Confecções de Tobias Barreto. The nature of coordination and integration among located firms tends to be low and is characterized by inordinate competition and low levels of confidence. It was found that the practice of unfair competition has caused the isolation of entrepreneurs and reduced the probability of joint actions.*

**Key words:** Local Productive Arrangements, Cooperation, Governance.

## **GOBERNABILIDAD Y COOPERACIÓN EN ARREGLOS PRODUCTIVOS LOCALES: UN ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS EN SERGIPE**

### **RESUMEN**

*Los Arreglos Productivos Locales (APLs) se han presentado como estrategia para que las micro, pequeñas y medias empresas aumenten sus oportunidades de sobrevivencia y superen las barreras para su crecimiento. El presente estudio pretendió analizar como la gobernabilidad y la cooperación entre los agentes institucionales y económicos pueden influenciar el desarrollo de APLs en el Estado de Sergipe. Fueron utilizados los procedimientos metodológicos relativos al estudio de casos múltiples. El nivel de análisis considerado fue el APL, y la unidad de análisis fueron los agentes institucionales y los agentes económicos. Fueron realizadas 32 entrevistas semiestructuradas con los agentes de los APLs de Sergipe. Con base en el análisis de los casos, se observó que en los APLs estudiados predominan las pequeñas y micro empresas con bajo nivel tecnológico y que utilizan los mercados local/regional y regional/nacional como destinos de la producción. Los mayores aglomerados, en número de unidades productivas existentes y de empleos formales generados, fueron el de Cerâmica Vermelha de Itabaianinha y el de Confecções de Tobias Barreto. La naturaleza de la coordinación y articulación entre las empresas localizadas tiende a ser baja y se caracteriza por competición descomedida y bajos niveles de confianza. Se constató que la práctica de la competencia desleal ha provocado el aislamiento de los empresarios y reducido la probabilidad de que ocurran acciones en conjunto.*

**Palabras-clave:** Arreglos Productivos Locales, Cooperación, Gobernabilidad.

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse em redes interorganizacionais tem crescido à medida que o velho modelo de organização vai dando lugar a novas configurações baseadas nas relações entre firmas. Castells (2000) crê que as empresas estão sendo obrigadas a se reinventar em decorrência do aumento da competição e do surgimento de novas tecnologias. As firmas, antes isoladas, estão unindo forças e desenvolvendo estratégias conjuntas para sobreviver no mercado.

Os arranjos produtivos locais (APLs) surgem, de acordo com Lastres e Cassiolato (2005), como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, as quais focam um conjunto específico de atividades econômicas e apresentam vínculos e interdependência. Têm como proposta a formação de redes que possibilitem maiores vantagens competitivas e sustentabilidade aos pequenos negócios, por meio de interação, cooperação e articulação.

Os órgãos que trabalham a abordagem APLs defendem esse modelo organizacional como uma forma de promover crescimento econômico e produzir bem-estar social aos seus participantes e à comunidade local inserida (BNDES, 2004). Isso porque, ao atrair investimentos para um dado local, o polo geralmente cria ou reforça aglomerações de empresas, as quais, à medida que exportam para outras regiões, reforçam o próprio desenvolvimento: elevam a renda, atraem pessoas e induzem investimentos públicos em infraestrutura (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Dada a necessidade de articulação entre os diversos atores, a coordenação ou governança dos processos entre organizações inseridas em APLs faz-se necessária para facilitar sinergias e garantir o alcance dos objetivos desejados (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

Para Cassiolato e Szapiro (2003), a governança é crucial porque as articulações entre atores locais dependem de outras articulações com agentes localizados fora do território do APL. Os autores defendem que é interessante buscar o entendimento do sistema de coordenação por meio do qual se estabelecem as relações de caráter local entre empresas e instituições.

Considerando-se a dinâmica capitalista, na qual a força motriz do sistema é dada pela concorrência, uma discussão central se coloca, especificamente nos APLs: a cooperação entre os agentes locais (SANTOS, 2005).

Na percepção de Poletto (2009:70), quanto mais as empresas do APL se ajudarem, quanto maior for o fluxo de informações, quanto mais inovações surgirem em conjunto, maiores serão os ganhos coletivos dentro do território. E quanto maiores forem as vantagens e sinergias adquiridas pelas firmas, maiores serão a cooperação, o aprendizado e a inovação entre elas, caindo-se num “círculo virtuoso” de vantagens e benefícios.

O objetivo principal deste artigo é analisar como a governança e a cooperação entre os agentes institucionais e econômicos podem influenciar o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Sergipe.

O trabalho permitirá aos gestores de APLs do Estado estabelecer estratégias de atuação considerando as peculiaridades dos arranjos. Contribuirá para que os agentes institucionais que atuam em programas de apoio a APLs no Estado entendam o papel crucial que desempenham por meio da governança e possam atuar de maneira a aperfeiçoar o monitoramento do APL, e assim contribuir para o ganho de competitividade do território onde este está localizado.

Por fim, ainda será possível, a partir da análise das formas e dificuldades de cooperação levantadas, identificar mecanismos para a criação de um ambiente favorável a relações cooperativas entre as empresas e entre as empresas e instituições.

Inicialmente, apresenta-se a revisão teórica alusiva aos temas identificados como relevantes para fundamentar o estudo; em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa, cuja unidade de análise é o APL, e, por último, as considerações finais do estudo.

## 2. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs

Os Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIs), de acordo com Cassiolato e Lastres (2003), são arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e

aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

Argumenta Cunha (2008) que, conceitualmente, a literatura estrangeira não faz referência ao termo Arranjo Produtivo Local. Essa terminologia foi assim alcunhada por um grupo de pesquisadores da Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), e não há uma tradução ou conceituação específica em outros países.

Na definição de Cassiolato e Lastres (2003:27), APLs 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 e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Para Brasil (2010), o enfoque APLs enfatiza a necessidade de contemplar atores, atividades e regiões geralmente excluídos da agenda de políticas, e de superar políticas pontuais e unissetoriais, acompanhando o avanço da compreensão de que o desenvolvimento produtivo e inovativo depende da articulação entre atores de uma mesma cadeia e complexo produtivo e entre estes e os demais atores econômicos, políticos e sociais que compõem os diferentes sistemas e arranjos, incluindo-se aqueles responsáveis pela geração de conhecimentos, pelo financiamento e pelo apoio.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), na abordagem de APLs o foco da análise passa a incidir sobre as relações entre as empresas e entre estas e as instituições, e não mais sobre a empresa individual. Em outras palavras, sugere-se que o foco deve se voltar ao conjunto dos agentes e não a um agente isoladamente.

Com propriedade, Amaral Filho (2008:3) adverte que a noção de “arranjo” não deve ser confundida com algum estado de precariedade ou com um estágio preliminar de um processo. Ao contrário, “um arranjo é por excelência o desenho,

a arrumação, a ordem de um sistema, muitas vezes complexo”.

Cassiolato e Szapiro (2003:40) destacam a importância da localidade ao afirmarem que existe de fato um APL quando “a viabilidade econômica está enraizada em ativos (incluindo práticas e relações) que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente ou rapidamente criados ou imitados em lugares que não os têm”. Conforme Lastres e Cassiolato (2003), o grau de enraizamento é um dos elementos identificadores de autênticos arranjos produtivos locais.

A noção de território é importante para a atuação em APL, de acordo com Amaral Filho (2008), não apenas pelo fato de o território ser uma referência de um local com concentração de atividades econômicas, mas também por ser tanto um reservatório de valores e de instituições quanto portador de culturas.

Lastres e Cassiolato (2005) alertam, contudo, que a importância dada ao território não deve ser entendida como limitação à dimensão local, tendo em vista que o desenvolvimento local está condicionado e subordinado a sistemas exógenos que podem ter dimensão e controle nacional ou internacional.

Tapia (2005) acrescenta que a própria dinâmica do desenvolvimento local implicaria progressivamente o estabelecimento e aprofundamento de relações com o exterior, com mercados de produtos, de conhecimento e de tecnologia.

Outra peculiaridade considerada no estudo de APLs é o conhecimento tácito, conhecimento não codificado, que é implícito e incorporado em indivíduos, organizações e regiões (MENDES FILHO, 2009). De acordo com o autor, esse tipo de conhecimento tem sua origem nas características locais de determinadas regiões, decorre da proximidade territorial e da assimilação de identidades culturais, sociais e empresariais pelos agentes e representa uma vantagem competitiva. A esse respeito, Cassiolato e Lastres (2003:24) afirmam que o conhecimento tácito de caráter localizado e específico tem um papel primordial no sucesso inovativo do APL.

A inovação e o aprendizado interativo são, na visão de Mendes Filho (2009), mais uma

dimensão a ser observada no âmbito dos APLs, estão condicionados a interações e são socialmente determinados e fortemente influenciados por formatos institucionais e organizacionais específicos.

Os APLs caracterizam-se ainda pela existência de uma governança, que é responsável pela coordenação entre os atores, bem como de atividades desempenhadas nesses arranjos (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

No que tange aos elementos distintivos entre a terminologia brasileira e a estrangeira, Amaral Filho (2008) observa que a associação do termo “Arranjo Produtivo” à “tropicalização” ou “brasileirização” de nomenclaturas da literatura internacional, que tratam das aglomerações produtivas localizadas, é incorreta, e sugere que é possível dotar o conceito de sistemas e arranjos produtivos locais de uma autonomia, ao menos relativa, em relação a outros conceitos correlatos.

Cunha (2008) assevera que a abordagem APLs dá um caráter social à análise dos aglomerados, não se limitando à análise econômica utilizada nos *clusters*. Acrescenta que o termo brasileiro tem características peculiares relacionadas à confiança, cultura, solidariedade e desenvolvimento social e evolução local. Spínola (1999 *apud* SGARBI, 2009:24) defende que os APLs tentam caracterizar os agentes não necessariamente empresariais, destacando o papel das instituições, enquanto nos *clusters* é dada ênfase às empresas.

Cassiolo e Szapiro (2003) afirmam que um dos objetivos dos *clusters* relaciona-se com a competitividade do ambiente e, por isso, estes têm maior ligação com os países desenvolvidos. No caso dos APLs, existem associações locais de organizações que não buscam apenas a competitividade, mas também a geração de capital social proveniente das relações interorganizacionais.

Por último, Sampaio *et al.* (2008) esclarece que enquanto os APLs concentram micro e pequenas empresas, os *clusters* vislumbram agrupamentos predominantemente de grandes empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor da atividade econômica.

Suzigan, Garcia e Furtado (2002:3) apresentam os APLs como resultantes de uma trajetória histórica que “molda fatores endógenos locais como a especialização produtiva, as lideranças, a confiança entre os agentes, a criação de instituições de apoio, a estrutura de governança e o equilíbrio entre cooperação e competição”.

A despeito disso, grande número de gestores públicos pauta sua gestão por construir, de cima para baixo, grandes complexos industriais em determinadas regiões, esquecendo-se de que um arranjo produtivo não surge automaticamente por pressões, uma vez que é gestado ao longo do tempo.

Para Amaral Filho (2008:18), um SPL e mesmo um APL não são criados pela vontade política ou pela racionalidade do planejamento econômico, dado que é um fenômeno complexo, conforme enfatiza na citação a seguir:

Não se pode definir local e data para a sua emergência. Como tal, sua trajetória evolui de acordo com o ritmo do processo gradual, numa evolução cega, sem metas deliberadas (AMARAL FILHO, 2008:18).

### 3. COOPERAÇÃO EM APLs

A cooperação entre firmas tornou-se uma importante ferramenta em face das pressões da crescente concorrência mundial. A cooperação tem lugar não só em países desenvolvidos, mas também entre empresas de países em desenvolvimento, bem como entre aquelas localizadas em países diferentes (UNCTAD, 1997).

O termo cooperação é utilizado de diferentes formas e muitas vezes como sinônimo de colaboração, parceria, aliança, cooperativismo. Para o SEBRAE (2003), o termo implica a existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto entre as empresas, entre empresas e instituições, além de outras possíveis combinações entre os atores presentes no arranjo.

Britto (2004) ressalta a dimensão intertemporal do processo de cooperação, que lhe confere um caráter de “*path dependence*”. De acordo com o autor, ao longo do tempo, a cooperação ininterrupta facilita a comunicação entre os agentes, possibilitando simultaneamente a

consolidação de princípios de “confiança mútua”, a integração das respectivas competências e maior sincronização das ações e estratégias por elas adotadas.

Na busca de entendimento do papel que a cooperação pode ter nos APLs, Santos, Diniz e Barbosa (2004) sugerem que pelo menos dois tipos de cooperação sejam considerados:

- a) a cooperação multilateral, que ocorre quando um grupo de empresas se reúne em um sindicato ou associação de produtores com autonomia decisória. Nesse tipo de cooperação, um alto nível de confiança, a proximidade local e um elevado senso de comunidade podem ser necessários para seu funcionamento adequado; e
- b) a cooperação bilateral, que ocorre entre empresas individuais e é caracterizada pela colaboração para solucionar objetivos específicos, limitados, e por não ter autonomia decisória. Pode ser exemplificada com as relações formais ou informais de troca de conhecimento, compra de tecnologia, *joint ventures*, desenvolvimento conjunto e relações de longo prazo cliente/fornecedor.

Além de considerar a análise da ação conjunta segundo o número de empresas que cooperam (cooperação multilateral ou bilateral), Schmitz (1999) propõe uma análise sob a perspectiva da direção da cooperação, que pode ser horizontal, quando realizada entre empresas concorrentes, ou vertical, se ocorre entre produtor e fornecedor de insumos ou entre produtor e distribuidor.

Versando sobre os elementos necessários ao estabelecimento da cooperação entre agentes, Reis (2003) defende a necessidade de existência de laços de confiança:

A existência de laços de confiança mútua reforça os mecanismos de cooperação entre os habitantes e favorece o desempenho das instituições; esse mesmo desempenho institucional eficiente atua positivamente sobre o contexto, reduzindo a incerteza e reforçando ainda mais o nível de confiança e cooperação (REIS, 2003:35).

Woolthuis, Hillebrand e Nooteboom (2002) recomendam, entretanto, que a existência de confiança nas relações não deve excluir a utilização de um controle formal com vistas na inibição de comportamentos oportunistas. Os

achados do estudo dos pesquisadores comprovaram que a confiança e os contratos formais não são substitutos um do outro, mas sim complementares (em outras palavras, é incorreta a interpretação de que na presença de alto grau de confiança é desnecessário o controle formal). Isso porque, de acordo com Williamson (1975 *apud* GRANOVETTER, 1985:487), os agentes econômicos são oportunistas e habilidosos na dissimulação, para terem acesso a vantagens transacionais.

Outro aspecto responsável pela consolidação das relações e dos vínculos de cooperação e confiança, segundo estudo de Mattioda (2008), é o capital social. A característica fundamental do capital social é sua intangibilidade, tendo em vista que, diferentemente do capital físico, que se desgasta com seu consumo e se deprecia ao longo do tempo, o capital social é valorizado mediante seu uso e alcançado por meio de interações repetidas (MCNAUGHTON, 2000 *apud* COSTA, A.; COSTA, B., 2005:6).

Ainda com relação ao fomento da cooperação, Lastres e Cassiolato (2003) asseveram que são necessárias a definição de objetivos comuns e a coordenação das atividades de cooperação. Para o SEBRAE (2003), são os objetivos comuns que fazem com que a cooperação finque as raízes de sua competitividade na multiplicidade de composições produtivas locais.

Em um plano mais amplo, a cultura de cooperação surgirá como produto de interdependências materiais entre indivíduos ou de um histórico de benefícios a partir da cooperação não planejada, quase espontânea, no sentido de que as iniciativas, redes e grupos agregados devem ser desenvolvidos em processo de ajuste mútuo (BRASIL, 2007).

Best (1990 *apud* BRASIL, 2007:13) defende que, no estabelecimento da cooperação entre os agentes, as instituições representadas pelo governo e associações interfirmas apresentam papel importante. É função delas a consolidação de uma identidade coletiva, capaz de prover a trama social que sustentará a cooperação no aglomerado.

Sobre os benefícios advindos das relações de cooperação, Suzigan, Garcia e Furtado (2002) acreditam que as relações cooperativas entre os

agentes são responsáveis por viabilizar a extração de benefícios da aglomeração, além das economias externas incidentais, pois, por meio delas, estabelecem-se ações conjuntas entre os agentes, as quais ocasionam o incremento da competitividade do conjunto dos produtores.

Britto (2004) credita às relações cooperativas ocorridas nos APLs os processos conjuntos de capacitação e aprendizado, que resultam na aceleração do ritmo de introdução de inovações e na geração de ganhos de eficiência, os quais reforçam o desempenho competitivo das empresas integradas a arranjos produtivos.

Acreditam Costa, A. e Costa, B. (2005) que a cooperação permite às pequenas empresas atingir eficiência e flexibilidade, por meio da especialização em fases do processo de produção e pelo inter-relacionamento entre as unidades produtivas, e dessas com o ambiente local.

Por terem mais oportunidade de se tornar competitivos, os APLs cooperativos de PMEs têm mais condições de penetrarem no mercado global. Em seu estudo, Britto (2004) ainda apresenta a cooperação como um importante instrumento que permite um melhor enfrentamento com a turbulência ambiental.

No entanto, apesar dos numerosos benefícios advindos da cooperação, a UNCTAD (1998) observa que *clusters* com cooperação intensiva entre empresas e entre empresas e instituições são muito raros, especialmente em países em desenvolvimento e em economias em transição.

Florian e De Lorenzo (2008) creem que, especificamente em aglomerações de empresas de um mesmo segmento caracterizado pelo uso intensivo de mão de obra pouco qualificada, baixo potencial de inovações e baixas barreiras à entrada de novos investimentos, a cooperação tende a ser mais difícil.

Apesar da ênfase dada, até aqui, à cooperação, não se pode esquecer a existência, nos APLs, de outra dimensão fundamental na busca da competitividade: a concorrência. Para Santos (2005:89), “trabalhar com a noção de APL significa assumir a existência de um *mix* de cooperação e concorrência”. Segundo o autor, a cooperação se apresenta como uma fase pré-competitiva, na qual a força motriz é o processo de concorrência, porque as empresas estão

cooperando visando a obtenção de vantagens competitivas para concorrer com outras empresas fora do APL.

Na visão de Haddad (2004:32), um APL tem reduzidas chances de se estruturar e de se consolidar se não vier a se instalar entre as empresas um ambiente de competição cooperativa, se não se eliminar o clima de desconfiança entre elas, se as empresas não abandonarem atitudes defensivas quando ocorrerem resultados adversos.

#### 4. GOVERNANÇA EM APLs

Uma importante contribuição ao entendimento das características das estruturas de governança locais e de sua dinâmica, segundo Tapia (2005), observa-se na literatura produzida sobre concertação social e pactos territoriais. Essas experiências de concertação caracterizam-se pelo envolvimento de um número grande de atores, o que implica intenso processo de negociação, e por novas modalidades de desenho e de implementação de políticas e programas, em que o modelo baseado na parceria toma o lugar do planejamento induzido pelo governo (TAPIA, 2005).

Afirma Tapia (2005) que, diferentemente da mera alocação de recursos financeiros pela instância nacional, nos pactos territoriais a elaboração e a implementação dos programas de intervenção constituem o resultado de uma metodologia de tomada de decisão na qual diversos atores (representantes das forças sociais), os entes locais e as empresas privadas pactuam e aderem a uma estratégia comum de desenvolvimento local. O pacto territorial apresenta-se, então, como um instrumento seletivo de política de desenvolvimento local, baseado num conjunto de compromissos negociados entre os atores sociais públicos e privados envolvidos nos programas aprovados.

Franco (2004) recomenda que a governança seja entendida sob o foco da corresponsabilização, que se apresenta associada diretamente à cooperação, à participação ativa, à forma de tomada de decisão coletiva, ao fluxo de comunicação (que gera o compartilhamento efetivo das informações) e conhecimentos, à correalização e ao desenvolvimento humano e social (de forma a proporcionar um ambiente

facilitador ao empoderamento da rede) de todos os participantes.

Tratando especificamente da governança de (em) APLs, Cassiolato e Szapiro (2003:42) explicam que se trata do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio de intervenção e participação de diferentes categorias de atores – Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais, etc. – nos processos de decisão locais.

Para Lemos (2003), a coordenação dos processos e a articulação dos agentes, viabilizadas pela governança, são elementos importantes na evolução de um simples aglomerado para um APL. Segundo Stamer (2001), a articulação e a sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento possibilitam que as ações aconteçam de forma orientada, conexa e complementar, contribuindo dessa forma para efetividade de todo o processo.

A respeito dos papéis inerentes à governança, o SEBRAE (2003) assinala a função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, a motivação e o comprometimento. Humphrey e Schmitz (2002) pensam a governança como um importante instrumento de geração, transferência e difusão de conhecimento.

Sob a ótica de Amaral Filho (2008), a governança é de grande utilidade para a elaboração de estratégias e de políticas públicas. Conforme o autor, essa importância está ligada ao papel de assegurar a estabilidade do arranjo e do sistema produtivo. O demasiado poder detido dentro do sistema por algum agente, ou por um número reduzido de agentes, pode colocar o arranjo em risco de sobrevivência.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2002), a existência de formas de governança local que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes pode levar não só a economias externas incidentais, mas também a economias externas geradas pela ação deliberada dos agentes locais no fomento às atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento.

A governança local é exercida pelo setor público, por meio de ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e promoção dos

produtores aglomerados. Dentre as ações, pode-se destacar a criação e manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento dos produtores locais, como centros de treinamento de mão de obra, centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento.

A governança local privada é exercida pelas associações de classe e agências locais privadas de desenvolvimento. Essas instituições podem ser responsáveis pela provisão de infraestrutura e serviços aos produtores, pela criação de programas de treinamento de mão de obra e de uma agência provedora de informações tecnológicas e de mercado, ou ainda pela promoção de ações cooperativas (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

Diferentes formas pode assumir a governança privada. A primeira delas, de acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), é a governança na forma de “redes”, que se caracteriza pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas marcadas por fortes relações entre um amplo número de agentes, nas quais nenhum deles é dominante.

A governança hierárquica apresenta “ao menos uma grande empresa que funciona como ponto central ou eixo baseado localmente no aglomerado” (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Nesse tipo de governança, uma empresa funciona como uma âncora regional que estabelece regras e define o produto e suas especificações, para que as empresas ao seu redor se organizem em função das demandas.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) sugeriram quatro “mecanismos sociais” para a governança de redes. O primeiro mecanismo diz respeito ao número de integrantes de uma rede. Quanto menor for esse número, mais fácil será conter o oportunismo, fundamentalmente porque redes pequenas viabilizam mais interações entre seus membros. Quanto mais interações tiverem, mais rápido corre a informação sobre o grau de fidedignidade dos membros. A diversidade de expectativas e habilidades também é menor em redes menores, fazendo com que o ajustamento mútuo e a busca de objetivos e estratégias comuns aconteçam mais rapidamente e envolvendo menores custos de coordenação. Interesses,

objetivos e estratégias comuns reduzem os incentivos para o comportamento oportunista.

O segundo mecanismo se refere à criação de um “sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas” dentro da rede. Os autores recomendam fomentar a socialização entre os membros para difundir normas e valores comuns. Entretanto, a criação de uma cultura macro pode demorar muitos anos, ou ainda décadas, dependendo da diversidade das empresas associadas.

O terceiro mecanismo apontado está relacionado a sanções coletivas, por meio das quais membros do grupo punem outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo.

Finalmente, os autores fazem referência à reputação dos associados como o quarto mecanismo que permite aumentar a confiabilidade das trocas na rede. A reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para realizar uma troca de informações ou um projeto conjunto.

## **5. METODOLOGIA**

A abordagem metodológica mais adequada aos objetivos do estudo é a indutiva, que considera que é a pesquisa de campo que permite conhecer verdadeiramente o fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000), e qualitativa, que, na ótica de Creswell (2002), é fundamentalmente interpretativa e permite ao pesquisador ter uma visão holística do fenômeno.

O estudo em questão é ainda caracterizado como exploratório, descritivo e explicativo. Exploratório, na medida em que reconhece o número reduzido de estudos realizados em Sergipe sobre o foco do estudo; descritivo, pois descreve o perfil dos agentes institucionais e econômicos; e explicativo, uma vez que busca esclarecer de que forma a governança e a cooperação influenciam no desenvolvimento dos APLs.

Utilizou-se o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, seguindo os preceitos metodológicos propostos por Yin (2005). A importância de realizar estudo de casos múltiplos deve-se ao fato de que: a) há pouca informação sobre o tema; conseqüentemente, a análise de mais de uma empresa pode trazer informações

complementares sobre um assunto pouco explorado; e b) um estudo de caso único poderia gerar distorções na análise devidas às peculiaridades do caso analisado. Por certo, o estudo de múltiplos casos não elimina essa possibilidade, mas ajuda a minimizar o problema. Yin (2005) destaca que os estudos de casos múltiplos possibilitam a geração de resultados similares ou contrastantes em relação ao previsto no início do trabalho.

Alguns critérios foram utilizados na seleção dos casos analisados neste estudo: a) ser significativo para o município onde está inserido; b) volume de recursos investidos no APL direta ou indiretamente; c) existência de dados secundários a respeito do APL. Em função desses critérios, foram escolhidos quatro APLs sergipanos: o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco; o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, o APL de Confeccões de Itabaianinha e o APL de Confeccões de Tobias Barreto.

Foram utilizadas as fontes de evidência mais adequadas para estudos de caso na perspectiva de Yin (2005): pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. Por meio da pesquisa bibliográfica foram identificados e analisados estudos relacionados aos temas APLs, cooperação e governança em APLs, de modo a fundamentar o estudo e possibilitar a discussão dos achados e sua comparação com a literatura. De forma a obter maiores informações sobre os APLs selecionados, foram analisados os documentos: o Plano de Desenvolvimento dos APLs escolhidos, que apresentam os desafios e oportunidades e indicam as ações que devem ser prioritariamente desenvolvidas em prol do desenvolvimento da atividade produtiva, e matérias de jornal arquivadas pela SEDETEC sobre os APLs selecionados para fins deste estudo, que serviram de complemento àquelas informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa de campo foram realizadas trinta e duas entrevistas semiestruturadas com agentes institucionais e econômicos, entre os meses de setembro de 2010 e março de 2011, com o objetivo de coletar dados primários necessários à compreensão da realidade dos APLs. Os entrevistados estão detalhados por APL no Quadro 1.

**Quadro 1 – Entrevistados por APL**

APL	Agentes Entrevistados		
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	<b>Agentes Institucionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BMS Consultores</li> <li>• SEDETEC</li> <li>• UFS</li> </ul>	<b>Governança Privada - GP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Pró-Cerâmica (IPC)</li> </ul>	<b>Agentes Econômicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerâmica Santa Luzia</li> <li>• Cerâmica Fênix</li> <li>• Cerâmica Paraíso</li> <li>• Cerâmica Amorim/Rogi</li> </ul>
APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano	<b>Agentes Institucionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CODISE</li> <li>• IEL</li> </ul>	<b>Governança Privada - GP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato de Cerâmicas e Olarias de Sergipe – SINDICER</li> </ul>	<b>Agentes Econômicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerâmica Jacaré</li> <li>• Cerâmica Borges</li> <li>• Cerâmica União</li> <li>• Cerâmica Santana</li> <li>• Cerâmica São Luiz Gonzaga</li> </ul>
APL de Confeccões de Itabaianinha	<b>Agentes Institucionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco do Brasil</li> <li>• IEL</li> </ul>	<b>Governança Privada - GP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação de Confeccionistas de Itabaianinha (ASK)</li> </ul>	<b>Agentes Econômicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linda Confeccões</li> <li>• Bem Kerer</li> <li>• Mimos</li> <li>• Immersion</li> <li>• Fifty Four</li> </ul>
APL de Confeccões de Tobias Barreto	<b>Agentes Institucionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEBRAE</li> <li>• Banco do Brasil</li> </ul>	<b>Governança Privada - GP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa de Negócios de Sergipe (COOPNE)</li> </ul>	<b>Agentes Econômicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabriela do Bebê/Pirralinho Baby</li> <li>• D’Luche</li> <li>• D’Laine</li> <li>• Mimo do Céu</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O nível de análise foi o APL; a unidade de análise foram as instituições que desenvolvem ações no arranjo; a governança privada, representada pelos sindicatos, associações e cooperativas; e os agentes econômicos, representados pelas empresas participantes dos APLs.

Para o aproveitamento mais eficiente das informações e para facilitar o processo de registro dos dados, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Para a

análise dos casos, as informações foram organizadas a partir das categorias analíticas e dos elementos de análise definidos.

Nos estudos qualitativos, em que não há a preocupação com a mensuração de indicadores, são utilizadas categorias analíticas que, de acordo com Laville e Dionne (1999), são primordiais, visto que, a partir delas, organizar-se-ão os elementos de análise agrupados por parentesco de sentido. O Quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise definidos em função dos objetivos do estudo.

**Quadro 2 – Questões de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise**

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Qual o perfil dos agentes institucionais e econômicos dos APLs de Sergipe?	Perfil dos Agentes Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções/objetivos gerais das instituições;</li> <li>• Papel da instituição no APL;</li> <li>• Formas de apoio.</li> </ul>
	Perfil dos Agentes Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano de fundação;</li> <li>• Número de empregados;</li> <li>• Produtos;</li> <li>• Mercados atendidos.</li> </ul>
Como ocorre a cooperação entre esses agentes nos APLs de Sergipe?	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de cooperação;</li> <li>• Razões que levaram a empresa a cooperar;</li> <li>• Fatores inibidores;</li> <li>• Concorrência entre os agentes econômicos.</li> </ul>
Como é exercida a governança nos APLs sergipanos?	Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuração da governança;</li> <li>• Características da governança;</li> <li>• Papel assumido pela governança privada.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 6. ANÁLISE DOS CASOS

### 6.1. Perfil dos Agentes Institucionais

Os APLs sergipanos contam com o apoio de agentes financeiros, instituições de ensino e pesquisa, sistema S, IEL (vinculado à Federação das Indústrias do Estado de Sergipe – FIES), além de prefeitura e órgãos e secretarias do governo do Estado. Esses agentes institucionais são responsáveis por prover os APLs tanto de capacitação profissional e técnica em gestão e em organização de grupos (associativismo e cooperativismo), quanto de crédito, infraestrutura (prédios), equipamentos e instalações, além de apoio à comercialização.

São quinze os agentes institucionais que participam dos APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano, doze do APL de Confecções de Itabaianinha e treze do arranjo de Tobias Barreto.

Dentre as instituições que participam do APL de Confecções de Tobias Barreto, é interessante

destacar a prefeitura municipal, que, apesar de ter desenvolvido ações tímidas até o momento, tem demonstrado interesse em contribuir cada vez mais para o desenvolvimento da atividade produtiva no município. O APL foi o único arranjo em que foi identificada a participação do poder público municipal.

Conforme Andrade e Escrivão Filho (2003), a participação do poder público local é fundamental na motivação para práticas de cooperação entre as empresas situadas em regiões com características de um *cluster* empresarial.

Nota-se que nos APLs de cerâmica estudados participam as mesmas instituições, o que leva a crer que obtém maior proveito o APL que possui uma governança privada estruturada e proativa que organiza suas demandas e as apresenta às instituições, a fim de obter ações institucionais para o território onde está localizado. O Quadro 3 apresenta o perfil dos agentes institucionais participantes de cada estudo de caso.

**Quadro 3 – Perfil dos agentes institucionais dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa**

Elementos de Análise	Perfil dos Agentes Institucionais
<b>APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco</b>	Empresa privada de consultoria, secretaria de governo e instituição de ensino e pesquisa que são responsáveis pelas consultorias, elaboração do plano de desenvolvimento do APL, articulação com instituições, acompanhamento das ações, ações de capacitação e desenvolvimento de projetos de pesquisa.
<b>APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano</b>	Órgão de governo e entidade do sistema indústria que são responsáveis por fomentar a geração de indústrias, dando conhecimento aos empresários dos incentivos dados pelo Estado e apoio técnico na elaboração de planos de ação, e pela capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento.

Elementos de Análise	Perfil dos Agentes Institucionais
APL de Confeccões de Itabaianinha	Entidade do sistema indústria e agente financeiro, responsáveis pela capacitação empresarial e interação entre empresas e centros de conhecimento e pelo fornecimento de linhas de crédito.
APL de Confeccões de Tobias Barreto	Instituição do Sistema S e agente financeiro, responsáveis pela capacitação empresarial, pelo suporte técnico, de gestão, de tecnologia e de mercado e pelo fornecimento de linhas de crédito.

Fonte: Pesquisa de Campo.

## 6.2. Perfil dos Agentes Econômicos

A partir da análise comparativa, foi possível perceber que o APL cujas empresas possuem menor tempo médio de existência, quatro anos, é o de Confeccões de Itabaianinha. Em sentido oposto, o APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano apresentou a média mais alta, 18 anos de existência.

Com referência ao número médio de empregos gerados, percebeu-se que os APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano sobressaíram com média de 41 e 64 empregos, respectivamente, quando se consideram somente as empresas participantes da pesquisa.

No tocante aos principais produtos fabricados, notou-se que, enquanto o APL do Sul Sergipano produz sobretudo blocos, o APL de Cerâmica

Vermelha do Baixo São Francisco possui ceramistas que fabricam blocos e lajotas.

É interessante notar que os APLs de Cerâmica Vermelha atendem mercados distintos. O APL do Sul Sergipano escoia sua produção, predominantemente, para o Estado da Bahia e o APL do Baixo São Francisco tem como principal destino de sua produção o Estado de Alagoas.

Os agentes econômicos do APL de Confeccões de Itabaianinha, por sua vez, vendem a maior parte de sua produção para as cidades de São Paulo (SP) e Belém (PA), enquanto o APL de Confeccões de Tobias Barreto tem destinos bem diversificados, mas seu maior comprador é o Estado da Bahia. O Quadro 4 delinea o perfil dos agentes econômicos entrevistados.

**Quadro 4 – Perfil dos agentes econômicos dos APLs de Sergipe participantes da pesquisa**

Elementos de Análise	Perfil dos Agentes Econômicos
APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo médio de existência das empresas: 9 anos</li> <li>- Número médio de empregos gerados: 41 empregos</li> <li>- Principais produtos: Blocos e lajotas</li> <li>- Principais mercados: Sergipe e Alagoas</li> </ul>
APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo médio de existência das empresas: 18 anos</li> <li>- Número médio de empregos gerados: 64 empregos</li> <li>- Principais produtos: Blocos</li> <li>- Principais mercados: Sergipe e Bahia</li> </ul>
APL de Confeccões de Itabaianinha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo médio de existência das empresas: 4 anos</li> <li>- Número médio de empregos gerados: 21 empregos</li> <li>- Principais produtos: peças do vestuário masculino, feminino e infantil, além de moda íntima.</li> <li>- Principais mercados: Nordeste, São Paulo e Belém.</li> </ul>
APL de Confeccões de Tobias Barreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo médio de existência das empresas: 7,5 anos</li> <li>- Número médio de empregos gerados: 26 empregos</li> <li>- Principais produtos: peças de cama, mesa e banho</li> <li>- Principais mercados: Nordeste e Sudeste (Minas Gerais e São Paulo)</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de Campo.

## 6.3. Cooperação nos APLs de Sergipe

Florian e De Lorenzo (2008) acreditam que, especificamente em aglomerações de empresas de

um segmento caracterizado por uso intensivo de mão de obra pouco qualificada, baixo potencial de inovações e baixas barreiras à entrada de novos

investimentos, como é o caso do setor de confecções, a cooperação tende a ser mais difícil.

Apesar disso, dentre os APLs estudados, cabe destacar o de Confecções de Itabaianinha, em que a interação se mostrou mais intensa. Constatou-se, nesse arranjo, a cooperação tanto entre empresas formais quanto entre empresas formais e unidades informais. Das ações realizadas, enfatiza-se a intenção de reativar a cooperativa, a iniciativa de compra conjunta de um *plotter* de risco e a parceria para ajudar as costureiras locais a montar suas oficinas de costura.

O segundo APL que se destacou em relação à cooperação foi o APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, no qual todas as empresas estabeleceram algum tipo de relação umas com as outras. A principal ação de cooperação identificada foi o empréstimo de matéria-prima, máquinas e equipamentos. Os empresários costumam trocar ideias e discutir estratégias nas reuniões do Instituto Pró-Cerâmica (IPC), mas são resistentes a abrir suas indústrias ou a visitar outros industriários da região.

Entre os APLs que apresentaram cooperação reduzida encontram-se o APL de Confecções de Tobias Barreto e o de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano. Verificou-se, no APL de Confecções de Tobias Barreto, um número reduzido de empresas que realizam algum tipo de ação cooperativa, o que leva a crer que os empresários não estão explorando as vantagens advindas das aglomerações, como o poder de barganha com os fornecedores e a criação de canal de comunicação com instituições visando negociação de ações para o conjunto das confecções, entre outras.

No APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano foi observado que as raras ações conjuntas partiram da iniciativa do presidente do sindicato, mas envolveram somente seus parentes ou amigos próximos e não todos os filiados ao sindicato. Em relação às parcerias com as instituições, a maioria dos empresários entrevistados alegou que o presidente do sindicato se beneficia mais das ações desenvolvidas, que sempre recebe um *plus* das instituições parceiras, ao qual os demais ceramistas não têm acesso.

Segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004), a cooperação multilateral ocorre quando um grupo de empresas se reúne em um sindicato ou

associação de produtores que tem autonomia decisória. Nesse tipo de cooperação, um alto nível de confiança, a proximidade local e um elevado senso de comunidade podem ser necessários para um funcionamento adequado.

A cooperação multilateral foi identificada em todos os APLs, exceto no APL de Confecções de Tobias Barreto, em que as atividades da cooperativa encontram-se paralisadas. Verificou-se no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco que as empresas, sob a liderança do IPC, têm feito um esforço coletivo de responder às exigências da legislação ambiental (estadual ou federal) que provoquem impacto nos processos produtivos das empresas como um todo. Esse tipo de cooperação também foi observado na decisão dos empresários ligados à Associação das Confecções de Itabaianinha (ASK) de captar recursos para a implantação de um centro de desenvolvimento e criação de peças de confecções que serviria ao APL de Confecções.

Outro exemplo de esforço coletivo, desta vez do grupo de cerâmicas do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, filiado ao SINDICER/SE, diz respeito a um acordo com o BANESE, que disponibilizou uma linha de financiamento para pequenas indústrias cerâmicas implantarem filtros de lavagem de gases, visando redução na emissão de particulados.

Em relação à cooperação entre os agentes econômicos e institucionais, merece destaque a ação formal de cooperação técnica entre o IPC, entidade que representa ceramistas do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, e a Universidade Federal de Sergipe, que viabilizará, *a priori*, o desenvolvimento de experimentos que visem prestar assessoria no plantio e manejo de eucalipto em área cedida pelo governo do Estado aos ceramistas do arranjo. Nota-se, entretanto, que a cooperação entre o conjunto das cerâmicas e a universidade é um caso isolado, restrito ao APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco.

Foi identificada a cooperação com uma instituição de ensino e pesquisa no APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, com a aprovação de projeto em edital, contudo essa cooperação se deu apenas entre uma cerâmica e a universidade. Já nos dois APLs de confecções não foi observada qualquer interação com as instituições de ensino e pesquisa, o que revela

uma fragilidade dos arranjos, uma vez que essas instituições são fonte importante de informação para a inovação, além de serem potenciais promotoras de ações de cooperação.

No caso do SENAI, instituição de qualificação técnica, as ações são esporádicas com os dois APLs de Cerâmica Vermelha e com o APL de Confecções de Itabaianinha. A situação é preocupante em Tobias Barreto, onde parecem chegar somente cursos pagos para uma parcela reduzida de empresários.

A respeito da cooperação com o SEBRAE, a atuação tem sido constante e frequente nos APLs de Confecções de Itabaianinha e de Tobias Barreto, mas tem deixado a desejar nos dois APLs de Cerâmica Vermelha. As governanças privadas dos APLs atualmente desfavorecidos alegam que, no passado, o SEBRAE era muito ativo, mas aos poucos foi reduzindo sua participação no arranjo. Notou-se no APL de Confecções de Itabaianinha que o levantamento de necessidades de cursos e a forte articulação da associação com instituições de capacitação e treinamento têm ampliado sua capacidade de aprendizado.

Em todos os APLs estudados os empresários se mostraram insatisfeitos com o serviço prestado pelos agentes financeiros que atuam como financiadores. Os empresários declararam que as exigências são grandes e não são proporcionais ao crédito solicitado, o que tem levado alguns empresários dos APLs de Cerâmica do Sul Sergipano e de Confecções de Itabaianinha a recorrerem a agiotas.

Motivos diversos para a cooperação entre empresas e entre empresas e instituições foram apontados. Os empresários visualizaram a cooperação como condição para se manterem no mercado, como meio de superar a falta de conhecimento do setor em que estavam ingressando, de acessar incentivos fiscais por meio da participação na cooperativa, de aumentar o poder de negociação de ações com as instituições. Os agentes econômicos ainda mencionaram o acesso a cursos, palestras, consultorias, feiras e visitas técnicas como motivadores para a cooperação.

Ambientes propícios a processos interativos e cooperativos oferecem melhores condições de competitividade e de desenvolvimento

econômico-social (ALBAGLI; MACIEL, 2003:423). Por essa razão, buscou-se identificar quais aspectos têm inibido a cooperação como forma de contribuir para a discussão de ações de melhoria dos cenários em tela.

O fator inibidor da cooperação que perpassou todos os APLs estudados foi o individualismo dos empresários. O fato de não considerarem o outro como parceiro e a falta de informação sobre os benefícios e as possibilidades de parceria com outras empresas também foram apontados.

A falta de confiança nos colegas do setor, o receio de comportamentos oportunistas em ações conjuntas, além de outros fatores, como a falta de honestidade e o medo de assumir a responsabilidade de comprar em nome de outros, que estão relacionados ao tema confiança, foram listados.

A ausência de uma liderança que assuma o papel de estimular a aproximação dos agentes com vistas à cooperação, além do fato de as empresas trabalharem produtos com linhas diferentes e terem condições de pagamento distintas, não favorece o estabelecimento de parcerias, sobretudo entre as empresas dos dois APLs de confecções.

De acordo com Santos (2005:120), a ideia de cooperação entre os agentes locais ao longo da cadeia produtiva vem sendo cada vez mais destacada como elemento fundamental da competitividade. Entretanto, para entender o processo de formação e as bases da competitividade das empresas, deve-se, ao se trabalhar com a noção de APL, assumir a existência tanto da cooperação quanto da concorrência.

Foi identificada, nos dois APLs de Confecções, uma competição baseada no preço, em detrimento da qualidade e da padronização das peças. A estratégia adotada pelas empresas, sobretudo do APL de Tobias Barreto, não é a de eficiência produtiva, com medidas que reduzam custos e desperdício e aumentem a produtividade, mas a de concorrência desleal, com a redução de medidas em relação ao padrão informado nas embalagens e o emprego de mão de obra sobretudo informal.

Os empresários do APL de Confecções de Tobias Barreto demonstraram grande preocupação

com a prática de concorrência desleal no município. Esse fato tem provocado o isolamento dos confeccionistas e reduzido a probabilidade de ocorrência de ações conjuntas.

Nos dois APLs de cerâmica vermelha a concorrência se dá com base no preço e na

qualidade, pois, segundo os ceramistas, o produto de má qualidade nem chega ao seu destino, esfarelado com o transporte. O Quadro 5 apresenta o resumo dos aspectos da cooperação analisados nos APLs de Sergipe selecionados para a pesquisa.

**Quadro 5 – Aspectos da cooperação analisados nos APLs de Sergipe**

Elemento de Análise	Cooperação
<b>APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, veículos (tratores), argila e lenha</li> <li>- Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do IPC</li> <li>- Resultados da cooperação multilateral: negociação com órgãos, por exemplo, sobre exigências da legislação ambiental; busca de fontes alternativas de energia e de novos depósitos de argila, com o objetivo de dar continuidade à atividade cerâmica na região; acordo de cooperação técnica com a UFS; cessão de área para manejo de eucalipto por meio de parceria com o governo</li> <li>- Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: permanência da empresa no mercado, falta de conhecimento sobre o setor, desejo de romper com o isolamento da região e de dar conhecimento às instituições da existência de cerâmicas no Baixo São Francisco</li> <li>- Fatores inibidores da cooperação: um ceramista vê o outro como adversário; individualismo; oportunismo; o fato de as indústrias maiores quererem vender por um preço muito baixo</li> <li>- Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço e na qualidade</li> </ul>
<b>APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos e de matéria-prima e compra conjunta</li> <li>- Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do SINDICER/SE</li> <li>- Resultados da cooperação multilateral: linha de financiamento especial do BANESE para instalação de filtros de lavagem de gases, Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias com SEBRAE e IEL e Programa Setorial da Qualidade com o SENAI</li> <li>- Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: vontade de ajudar os parentes, acesso a novos conhecimentos, melhores condições de pagamento, oportunidade de melhoria nos processos da empresa</li> <li>- Fatores inibidores da cooperação: falta de honestidade e confiança; individualismo</li> <li>- Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço e na qualidade</li> </ul>
<b>APL de Confeções de Itabaianinha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo e compra conjunta de máquinas, equipamentos e insumos, produção conjunta e parceria entre empresas e costureiras locais para equipar oficinas de costura</li> <li>- Cooperação horizontal multilateral: organização de confeccionistas em torno da ASK</li> <li>- Resultados da cooperação multilateral: pleitearam, no edital para APLs de baixa renda 2010, a estruturação de um centro de criação e desenvolvimento de peças para o conjunto das confecções do município, do projeto Agente Local de Inovação (ALI) executado pelo SEBRAE e do Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) por meio de parceria com SEDETEC/IEL/APEX-Brasil</li> <li>- Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: poder de negociação de ações maiores junto às instituições, capacidade para atender a um pedido maior, acesso ao incentivo fiscal por meio da cooperativa, empréstimo de máquinas, participação em feiras, missões, palestras e cursos</li> <li>- Fatores inibidores da cooperação: falta de confiança no concorrente, o fato de as empresas possuírem linhas de produtos e condições de pagamento diferentes e receio de assumir a responsabilidade de comprar pelos outros</li> <li>- Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço</li> </ul>
<b>APL de Confeções de Tobias Barreto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de máquinas e produção conjunta para atendimento de um grande pedido</li> <li>- Cooperação horizontal multilateral: as atividades da cooperativa (COOPNE) estão paralisadas</li> <li>- Resultados da cooperação multilateral: não se aplica</li> <li>- Razões para cooperar com agentes econômicos e institucionais: possibilidade de atender a um pedido maior, oportunidade de ter acesso a cursos, palestras, consultorias e participação em feiras gratuitamente ou a preços subsidiados</li> <li>- Fatores inibidores da cooperação: ausência de liderança, individualismo, concorrência desleal, medo de comportamentos oportunistas, anseio de resguardar informações do negócio e falta de conhecimento sobre como fazer uma parceria</li> <li>- Concorrência entre agentes econômicos: baseada no preço</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de Campo.

#### 6.4. Governança dos APLs de Sergipe

A extração de benefícios da aglomeração, além das economias externas incidentais, depende da existência de formas de governança 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 de produtores (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002:11).

Do ponto de vista da tipologia da governança, de acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), ou as empresas locais se organizam em forma de “redes”, ou a governança se daria por meio de formas “hierárquicas”. Nos APLs de Sergipe, a forma de governança mais comum assumiu a configuração de “redes”, em que existe uma coordenação na qual as empresas possuem poder em níveis similares, ou seja, não existe uma empresa dominante.

Foi constatada, entretanto, uma governança hierárquica no APL de Confecções de Itabaianinha, na qual, apesar de a empresa âncora ter transferido suas instalações para o município de Umbaúba, ainda exerce poder sobre as confecções, fazendo delas prestadoras exclusivas de serviços e sendo responsável pela definição das características dos produtos.

Sob a ótica dos agentes institucionais, as governanças privadas têm assumido, de modo geral, uma postura reativa, que se mobiliza sobretudo em situações de emergência, como quando de adequações às exigências da Secretaria da Fazenda ou dos órgãos ambientais. O interesse em ações conjuntas e de longo prazo, que denota uma postura mais ampla e proativa com o objetivo de obter vantagens competitivas, parece estar surgindo no APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e no APL de Confecções de Itabaianinha.

Ainda que os entrevistados de todos os APLs tenham afirmado que a articulação entre os agentes institucionais é melhor que no passado e que não existe sobreposição de ações, o estudo apontou que os agentes institucionais dos APLs sergipanos carecem de maior articulação entre si, uma vez que ainda existem ações sendo realizadas isoladamente, indicando ineficiência na utilização dos recursos pelos parceiros. O caso mais crítico é o do APL de Tobias Barreto, em que as

instituições atuam de forma desarticulada, em decorrência, dentre outros motivos, de uma governança privada desestruturada.

Outro aspecto analisado diz respeito ao alinhamento das ações institucionais às necessidades locais. Observou-se em todos os APLs que as instituições têm buscado conhecer as necessidades dos agentes econômicos antes de realizar ações, o que tem contribuído para a eficácia no atendimento aos agentes. Contudo, os empresários alegaram que as ações são poucas diante das necessidades das atividades e que o quadro de profissionais das instituições deveria ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas, e defenderam mudanças nas exigências dos órgãos ambientais. Para os empresários dos arranjos de cerâmica vermelha, as exigências dos órgãos ambientais deveriam ser compatíveis com o porte das empresas. A falta de continuidade das ações e de comprometimento dos agentes institucionais com os resultados é outra falha apontada pelos empresários dos APLs estudados que tem comprometido o sucesso das ações.

A frequência de reuniões realizadas pelas entidades de classe do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do APL de Confecções de Itabaianinha revela uma constância no encontro dos agentes econômicos com vistas na discussão de assuntos de interesse da atividade. A realização desses encontros se apresenta como importante ferramenta de promoção de interação entre os empresários e de troca de informações sobre a atividade e o negócio propriamente dito. Além disso, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) recomendam fomentar a socialização entre os membros de uma rede com o objetivo de difundir normas e valores comuns.

No caso do APL de Cerâmica Vermelha do Sul Sergipano, não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato, e no APL de Confecções de Tobias Barreto as reuniões não estão ocorrendo pelo fato de as atividades da Cooperativa de Negócios de Sergipe (COOPNE) estarem paralisadas.

Verificou-se que o APL de Confecções de Itabaianinha se destaca pelo número crescente de associados e pelo aumento da participação dos empresários nas reuniões da associação nos últimos anos. Por sua vez, a participação dos

empresários do APL de Confeções de Tobias Barreto vinha diminuindo na época em que ainda ocorriam as reuniões da cooperativa, em decorrência provavelmente de seu estado de inércia diante dos problemas do arranjo. No APL de Cerâmica do Baixo São Francisco, o número de participantes tem se mantido constante, o que é explicado pela inexistência de novas cerâmicas na região e pelo fato de os poucos ceramistas não associados não terem interesse em se associar. No APL de Cerâmica do Sul Sergipano foi constatada pequena participação dos empresários em ações promovidas pelos agentes institucionais.

As lideranças locais, segundo agentes econômicos dos APLs de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano, são legítimas; entretanto, notou-se um verdadeiro reconhecimento no Baixo São Francisco, uma vez que os entrevistados declararam que veem no presidente do IPC o verdadeiro líder dos ceramistas da região.

No caso do APL de Confeções de Itabaianinha, apesar de o atual presidente ter sido eleito pela maioria dos associados, grande parte dos entrevistados declarou que, assim como atualmente o presidente é ele, poderia ser outro. A

legitimidade da governança do APL de Confeções de Tobias Barreto não foi avaliada porque a maioria dos entrevistados não está inserida em nenhuma associação de classe.

A governança local privada que se apresentou mais enérgica foi a do APL de Cerâmica Vermelha do Baixo São Francisco, apontada como grande responsável pela concessão de área para manejo de eucalipto no Platô de Neópolis, pela celebração de convênio de cooperação técnica com a UFS, pela aproximação entre o setor e o órgão estadual do meio ambiente, dentre outras ações.

Em Sergipe, as associações de classe e de representação do setor têm exercido a governança local privada e assumido o papel, conforme sugerido por Suzigan, Garcia e Furtado (2002), de provedoras de serviços e de informações tecnológicas e de mercado aos produtores, de criadoras de programas de treinamento de mão de obra e, ainda, de promotoras de ações cooperativas, todas ações desenvolvidas em conjunto com as instituições parceiras.

No Quadro 6 encontra-se o resumo das características das governanças dos APLs sergipanos que participaram da pesquisa.

**Quadro 6 – Características das governanças dos APLs de Sergipe**

Elementos de análise da Governança	Configuração	Características	Papel Governança Privada
APL de Cer. Vermelha do Baixo São Francisco	Redes	Governança privada, sobretudo reativa; não há sobreposição de ações, mas ações inconclusas, e a articulação entre as instituições necessita de melhoras; ações alinhadas às necessidades locais, entretanto existem poucas ações em vista do que a atividade precisa; reuniões do IPC ocorrem uma vez por mês; liderança legítima; a governança tem viabilizado acesso a informações, conscientização para redução de custos e cumprimento de normas técnicas, articulação com instituições parceiras, aproximação dos ceramistas com órgãos ambientais, manejo de eucalipto em área disponibilizada pelo governo, convênio de cooperação técnica com a UFS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimula a pensar no futuro;</li> <li>- Disponibiliza informações técnicas;</li> <li>- Divulga fontes e formas de financiamento;</li> <li>- Promove ações cooperativas.</li> </ul>
APL de Cer. Vermelha do Sul Sergipano	Redes	Governança reativa; não há sobreposição de ações, mas a articulação entre agentes institucionais precisa ser aprimorada; as ações estão alinhadas às necessidades locais, contudo os empresários defendem que as exigências dos órgãos ambientais devem ser compatíveis com o porte da empresa e que o quadro de profissionais das instituições deveria ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas; não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato; liderança legítima, entretanto foi percebida uma preocupação com o fato de o presidente do sindicato ser o mesmo desde a criação da entidade. Resultados obtidos pela governança: o apoio na liberação de jazidas e parceria com o BANESE para financiamento de filtro de lavagem de gases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promove capacitações;</li> <li>- Organiza eventos técnicos e comerciais.</li> </ul>

Elementos de análise da Governança	Configuração	Características	Papel Governança Privada
<b>APL de Confeccões de Itabaianinha</b>	Hierárquica	Governança reativa; as ações das instituições são complementares, não há sobreposição; as ações são alinhadas às necessidades locais, mas os empresários alegam a falta de continuidade das ações e de comprometimento dos profissionais que as executam. Defendem que as oficinas de costura também devem ser alvo das ações e não somente as confeccões; reuniões da associação ocorrem mensalmente, com participação crescente dos empresários; a liderança não é legítima; a governança tem viabilizado, sobretudo, a realização de cursos e empréstimo de máquinas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulga fontes e formas de financiamento;</li> <li>- Auxilia na definição de objetivos comuns da atividade;</li> <li>- Promove capacitações;</li> <li>- Organiza eventos técnicos e comerciais.</li> </ul>
<b>APL de Confeccões de Tobias Barreto</b>	Governança desestruturada	Governança não é nem proativa nem reativa, está em estado de inércia; articulação é melhor que no passado, mas precisa melhorar; ações do SEBRAE alinhadas, mas precisa existir o comprometimento das demais instituições com outras ações; reuniões não estão ocorrendo; governança viabilizou no passado o empréstimo de máquinas e a realização de cursos.	Não houve condições de avaliar

Fonte: Pesquisa de Campo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi analisar como a governança e a cooperação entre os agentes institucionais e econômicos podem influenciar o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Sergipe.

A abordagem APL propõe um novo papel para as agências de fomento, muito além do de agente financiador. A atuação desses agentes na articulação, elaboração e implantação de um conjunto de iniciativas, inclusive financeiras, para acelerar a competitividade de economias setoriais e regionais com o propósito de seu ingresso e manutenção sustentada no mercado, é de extrema importância para o desenvolvimento dos APLs.

Em Sergipe, os agentes financeiros não têm assumido o seu papel. Eles ainda necessitam aprimorar os mecanismos básicos de apoio às micros e pequenas empresas inseridas em APLs, de modo a preencher as lacunas ocupadas atualmente por agiotas. Contudo, cabe destacar a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, que tem dado contribuição importante para o desenvolvimento da atividade de confeccões nos municípios de Itabaianinha e Tobias Barreto.

O baixo nível de participação das prefeituras é preocupante, pois revela a ausência de políticas

públicas municipais com foco na geração de emprego e renda voltadas às micros e pequenas empresas. Em apenas um APL, o de Confeccões de Tobias Barreto, foi notada uma articulação ainda incipiente. Recomenda-se agregar as prefeituras municipais aos grupos de trabalho dos APLs, de modo que contribuam efetivamente para o desenvolvimento das atividades produtivas.

As entidades sindicais, associações e cooperativas precisam tomar consciência de seu papel como protagonistas do desenvolvimento da atividade produtiva que representam. Foi constatado no estudo que as governanças locais privadas mais organizadas estão articuladas com as instituições participantes do APL e possuem maiores condições de viabilizar ações cooperativas.

A continuidade das ações foi apontada em todos os APLs como condição fundamental para o estabelecimento de confiança e crédito nas ações propostas pelos agentes institucionais. Por outro lado, é importante destacar que a intensidade de participação de cada instituição parceira nos APLs aumentará à medida que a atividade se organizar e as entidades de classe (governanças privadas) se fortalecerem.

Como visto, a governança estruturada é condição para o sucesso de um APL, mas sua estruturação onde inexistente um ambiente favorável

à cooperação, como é o caso do APL de Tobias Barreto, é de difícil execução. Para Aquino (2006), a existência de cooperação entre as empresas de um arranjo é fundamental para o estabelecimento de uma governança estruturada e elemento decisivo para a superação das principais dificuldades encontradas em um APL.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital e Desenvolvimento Local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pesquisa Empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

AMARAL FILHO, J. do. Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: fundamentos evolucionistas. ENCONTRO NACIONAL DA ENABER, 6., 2008, Aracajú. *Anais...* Aracajú: Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 2008.

AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. *Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, v. 4, n. 9, p. 25-34, set. 2004.

ANDRADE, J. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquete (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UNB. v. 1, p. 1-12.

AQUINO, F. P. da C. *Arranjos produtivos locais industriais: empresários e governança em Jaraguá (CE)*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BNDES. *Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento*. Brasília: BNDES, 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 17 maio 2010.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Manual de Apoio a Arranjos Produtivos Locais*. Brasília: MDIC, GTPAPL, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Termo de referência de Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Brasil*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

BRITTO, J. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. Rio de Janeiro: RedeSist/IE/UFRJ/OEA, 2004. (NT 04 do *Projeto de Pesquisa Aprendizado, Capacitação e Cooperação em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de MPes: implicações para políticas*).

CASSIOLATO J. E.; LASTRES, H. M. M. Micro, pequenas e médias empresas em Arranjos Produtivos no Brasil, México, Uruguai, Itália e Taiwan. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. (A sociedade em rede).

COSTA, A. B. da; COSTA, B. M. da. Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 2005, Natal. *Anais...* Natal: ANPEC, 2005.

CRESWELL, J. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage, 2002.

- CUNHA, J. A. C. Sobre Arranjos Produtivos Locais e Clusters. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2008.
- FLORIAN, F.; DE LORENZO, H. C. Território e ambiente institucional: o arranjo produtivo local (APL) “Bordados de Ibitinga-SP”. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 4, n. 4, p. 25-53, set./dez. 2008.
- FRANCO, A. *O lugar mais desenvolvido do mundo: investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário*. Agência de Educação para o Desenvolvimento – AED, 2004.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. <<http://dx.doi.org/10.1086/228311>>.
- HADDAD, P. R. *Texto de Referência da Palestra sobre Cultura Local e Associativismo*. Seminário BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais, 2004.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002. Disponível em: <[http://74.125.155.132/scholar?q=cache:BrekstTUV8kJ:scholar.google.com/&hl=ptBR&as\\_sdt=2000](http://74.125.155.132/scholar?q=cache:BrekstTUV8kJ:scholar.google.com/&hl=ptBR&as_sdt=2000)>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- \_\_\_\_\_. Systems of innovation, clusters and industrial districts: analytical and policy implications of convergence and differences in the approaches. In: CONFERÊNCIA GLOBELICS, 3., 2005, Pretoria, África do Sul. *Anais...* Pretória, África do Sul: GLOBELICS, 2005. Disponível em: <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. *Construção do saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEMOS, C. *Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para promoção de sistemas produtivos locais*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- MATTIODA, E. *Condicionantes de sucesso de arranjos produtivos locais: análise dos casos de três arranjos do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- MENDES FILHO, E. *Uma avaliação do programa de apoio ao arranjo produtivo local da pedra Cariri (CE)*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.
- POLETTI, E. R. O desenvolvimento territorial e a promoção dos arranjos produtivos locais: uma aproximação geográfica. *Revista Eletrônica de Geografia*, v. 1, n. 1, p. 58-83, jan. 2009.
- REIS, B. P. Capital social e confiança: questões de teoria e método. *Revista da Sociologia e Política*, v. 21, n. 0, p. 35-49, nov. 2003.
- SAMPAIO, C. A. C.; LEÓN, I. C. de; DALLABRIDA, I. S.; PELLIN, V. Arranjos Socioprodutivos de Base Comunitária: Arranjos Produtivos Locais pensados como arranjos institucionais. O caso da Mondragón corporação cooperativa. *Organizações e Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 77-98, jul./set. 2008.
- SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

- SANTOS, L. D. *Concorrência e cooperação em arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/BA*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. *Research methods for business students*. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.
- SCHMITZ, H. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1627-50, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00075-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00075-3)>.
- SEBRAE. *Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais*. Brasília, 2003.
- SGARBI, V. S. O Arranjo Produtivo Local como potencializador da vantagem competitiva: a visão dos participantes do APL de turismo Região Lagoas em Alagoas. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 7, n. 2, p. 21-28, jul./dez. 2009.
- STAMER, J. M. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. *Policy Paper*, n. 28, p. 1-25, Sept. 2001.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. *Governança de sistemas de MPME em clusters industriais*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Suzigan.PDF>>. Acesso em: 20 mar. 2010.
- TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. *São Paulo em Perspectiva*, v. 19, n. 1, p. 132-139, jan./mar. 2005. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392005000100012>>.
- UNCTAD. *An overview of activities in the area of inter-firm cooperation: a progress report*. UNCTAD Divisional Paper, 1997. (UNCTAD /ITE/EDS/2).
- \_\_\_\_\_. *Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development*. Geneva: UNCTAD, 1998. (TD/B/COM. 3/EM. 5/2).
- WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. *Trust and formal control in interorganizational relationship*. Rotterdam: ERIM, 2002. (ERIM Report Series Research in Management).
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

