



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA - UNILAB
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO GOVERNAMENTAL

MARIA LUCIENE DA SILVA

Cooperação e Governança: uma configuração organizacional das instituições que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL) da cajucultura, Município de Barreira, Ceará.

Redenção – Ceará
Junho, 2014

Maria Luciene da Silva

Cooperação e Governança: uma configuração organizacional das instituições que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL) da cajucultura, Município de Barreira, Ceará.

Artigo apresentado a Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito para obtenção do título de Especialista do Curso de Pós-Graduação em Gestão Governamental.

Orientadora: Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria

MARIA LUCIENE DA SILVA

Cooperação e Governança: uma configuração organizacional das instituições que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL) da cajucultura, Município de Barreira, Ceará

Artigo apresentado a Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito para obtenção do título de Especialista do Curso de Pós-Graduação em Gestão Governamental.

Redenção, 10 de junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria
Professora Orientadora - UNILAB

Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Professora Avaliadora - UNILAB

Dra. Marília de Franceschi Neto Domingos
Professora Avaliadora - UNILAB

1 - Introdução

O presente trabalho investiga as relações de cooperação e governança existentes entre os agentes produtivos e Institucionais do Arranjo Produtivo Local – APL da cajucultura de Barreira, Município localizado na Região do Maciço de Baturité, Ceará. Apresenta como problema principal a necessidade de identificar a configuração organizacional do APL, que tem em sua composição, grupos sociais e empreendedores informais atuando em forma de coordenação com as demais Instituições. Visando auxiliar na compreensão sobre a sua dinâmica e modelo de gestão organizacional, no trabalho, será apresentada a função de cada Instituição que compõem o referido arranjo.

O trabalho de organização produtiva já vem sendo desenvolvido há mais de quatro anos, sendo uma iniciativa do Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC e apoio das demais Instituições do Município e Região, a exemplo da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará – EMATERCE com atuação a mais de 30 anos. A pesquisa teve como objetivo descrever a configuração organizacional do Arranjo produtivo Local - APL da cajucultura de Barreira, o perfil dos agentes produtivos e institucionais envolvidos no APL, bem como contextualizar a produção de derivados do caju no Município.

Além da introdução, o presente trabalho está organizado em cinco tópicos: o primeiro tópico é basicamente sobre APL e sua importância para o fortalecimento de atividades produtivas, incluindo outros subtópicos sobre: a) cooperação e governança no APL e, b) os modelos de governança e suas implicações nos APLs; no segundo é apresentada a metodologia; no terceiro é feita uma Contextualização do APL de Cajucultura de Barreira com os seguintes subtópicos: a) O APL de cajucultura e o trabalho de organização produtiva e, b) Perfil das Instituições que atuam no APL; por fim é feita as considerações finais acompanhada de algumas sugestões.

Tendo como unidade de análise o APL de cajucultura de Barreira, utilizou-se como técnica de coleta de dados a revisão da literatura; a pesquisa documental; observações e visitas in loco e; observação participante, possibilitando assim, a elaboração do presente artigo.

2 - Arranjos Produtivos Locais (APLs) - uma breve contextualização

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), 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.

Os APLs se apresentam, assim, como caminhos para o desenvolvimento baseado em atividades que levam a expansão da renda, do emprego e da inovação. Espaços econômicos renovados, onde as pequenas empresas podem se desenvolver usufruindo as vantagens da localização, a partir da utilização dos princípios de organização industrial como alavanca para o

desenvolvimento local, pela ajuda local às micro, pequenas e médias empresas (PMEs), trabalhando paralelamente estratégias de aprendizagem coletiva direcionada à inovação e ao crescimento descentralizado, enraizado em capacidades locais (BRASIL, 2004).

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.

Segundo Pires et. al. (2011) foram os modelos de desenvolvimento dos distritos industriais italianos e do Vale do Silício californiano aliado aos estudos de sistemas produtivos e inovativos locais, que inspiraram no Brasil na criação do termo Arranjo Produtivo Local (APL). O termo em si ainda gera controvérsias no meio acadêmico pela carência de uma definição precisa, no entanto, ganhou ampla aceitação como referência de política pública. Vale ressaltar que o conceito de Arranjos Produtivos Locais já foi bastante debatido tanto no meio acadêmico quanto nas instituições, principalmente naquelas de apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

O APL da cajucultura de Barreira é essencialmente agrícola, constituído por um aglomerado de pequenos empreendimentos da agricultura familiar que utilizam os produtos oriundos da atividade para a produção de seus derivados. A produção é destinada ao consumo da família e o excedente é comercializado no próprio município.

Visando a qualificação profissional, a organização das demandas e o planejamento das ações de melhoria da qualidade do produto final, os representantes dessas organizações se reúnem mensalmente, na sede do Instituto CENTEC. Lá são discutidos formas de acesso a programas governamentais e políticas públicas, necessidade de capacitação, participação em feiras e eventos, como também é realizado planejamento, visando a continuidade e fortalecimento das ações.

As parcerias firmadas entre instituições governamentais e não governamentais e entre estas e os agricultores familiares e micro empreendedores, vão aos poucos se fortalecendo, dando vida a novas relações de produção, compra, venda e divulgação de suas marcas. Nesses ambientes é possível a troca de informações entre os atores, como também facilita a formação e a capacitação, tornando-se mais competitivos. Portanto a estratégia de trabalhar aglomerados produtivos, além de facilitar o desenvolvimento das atividades, fortalece também os laços de cooperação entre os diversos atores e a governança do Arranjo Produtivo.

2.1 - Cooperação e governança no APL

A proximidade de empresas e instituições em determinado espaço territorial ultrapassa a dimensão meramente geográfica, a que são associados, de imediato, custos de transporte. Na verdade, a proximidade geográfica favorece relacionamentos de maior profundidade entre os agentes. São exemplos a observação direta de experimentos e práticas, a maior percepção da dimensão tácita do conhecimento e o compartilhamento de normas sociais de vizinhança e de valores locais. Acredita-se que esses fatores reduzem os

custos de transmissão do conhecimento e os custos de transação e que, por isso, são elementos necessários à criação das relações de confiança e à construção do ambiente inovativo, imprescindíveis à organização das atividades produtivas na forma de APL (SCHEFFER et. al. 2008).

A abordagem de APL, nesse sentido, valoriza a cooperação, o aprendizado coletivo, o conhecimento tácito e a capacidade inovativa das empresas e instituições locais como questões centrais e como funções interdependentes para o aumento da competitividade sustentável, fortalecendo os mecanismos de governança (BRASIL, 2004). O autor destaca ainda que a cooperação pode acontecer entre as unidades produtivas, mas também entre estas e outras instituições presentes no arranjo, tais como associações de classe, associações comerciais, redes de empresas, instituições de ensino e pesquisa, ONG, etc, além da cooperação entre instituições que atuam localmente.

Além da interação entre os agentes envolvidos no APL, é necessário também dispor de condições para o desenvolvimento de suas atividades, como também de recursos para a realização dos investimentos necessários.

O setor produtivo precisa, portanto de infraestruturas adequadas para que a economia no seu conjunto funcione. Mas precisa também se um bom sistema de financiamento e de comercialização, para que os processos de trocas possam fluir de forma ágil: estes serviços de intermediação, no nosso caso, se tornaram um fim em si mesmo, drenando o essencial da riqueza, constituindo-se mais propriamente em atravessadores do que intermediários, esterilizando a poupança do país (DOWBOR, 2005).

O autor destaca ainda que as atividades produtivas, sem dúvida, continuam essenciais, mas não contêm em si mesmas as condições do seu sucesso. Para que milhões de unidades empresariais da agricultura, da indústria, da construção, sejam produtivas, temos de assegurar, além da própria organização do tecido produtivo e do progresso da gestão empresarial, sólidas infraestruturas de transporte, energia, telecomunicações, bem como água e saneamento, as chamadas "redes" de infraestruturas, sem as quais as empresas enfrentam custos externos insustentáveis e se tornam não-competitivas.

Por outro lado, a presença no APL de instituições de apoio e de coordenação - entidades criadas pelo poder público ou pelo associativismo de empresas - favorece o desenvolvimento de ações conjuntas voltadas ao cumprimento de objetivos comuns. Ações empresariais conjuntas podem ter por finalidade a formação de recursos humanos, a implantação de novas técnicas de produção, o aumento da qualidade dos produtos e sua certificação, a abertura de canais de distribuição, a promoção de práticas de comercialização etc. As instituições de coordenação têm também a função de proporcionar o suporte político e estratégico ao APL, com o intuito de definir objetivos comuns e promover a sustentabilidade perante a concorrência de produtores externos (SCHEFFER et. al. 2008).

Nesse contexto, para facilitar a integração entre Instituições, entre produtores e entre Instituições e produtores, foi constituído, em 2010, como Instancia máxima de governança, o Comitê Gestor Local da Cajucultura que conta com representações das diversas Instituições do Município e Região como também com representantes de associações comunitárias.

O Comitê Gestor foi constituído para facilitar a apresentação das demandas dos grupos sociais e facilitar a articulação das Instituições para o seu atendimento. Cada Instituição tem suas competências e estando articuladas, as ações se complementam. As articulações são realizadas também através do Fórum das Unidades Familiares de Beneficiamento de Castanha de caju que discute assuntos referentes ao funcionamento, acesso a crédito e necessidades de capacitações e do Fórum de cajucultores / agricultores familiares, que discute técnicas de manejo, consórcio, comercialização e processamento do pedúnculo, acesso a crédito e capacitações necessárias. Nas Comunidades são realizadas reuniões com o objetivo de levantar e priorizar demandas.

A estratégia utilizada no APL, baseado no entendimento de Dolabela (2003), demonstra que a consciência do empreendedorismo coletivo é desenvolvida.

Dolabela, (2003) destaca que o empreendedor coletivo desenvolve várias ações que têm por objetivo:

- a) sensibilizar as diversas forças da comunidade para a necessidade da cooperação;*
- b) incentivar a conectividade entre os setores da comunidade;*
- c) estimular foros de discussão para discutir democraticamente os principais problemas da comunidade;*
- d) estimular a construção de uma agenda local com as prioridades definidas pela comunidade;*
- e) criar meios para a elaboração de projetos e estratégias para a solução dos problemas;*
- f) construir processos de cooperação dentro e fora da comunidade para a realização do sonho coletivo.*

Os APLs são, portanto, uma importante fonte geradora de vantagens competitivas, principalmente quando estas são construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovativas e do incremento do capital social oriundo da integração dos atores locais (BRASIL, 2004).

Mesmo observando essas características no APL, vale destacar a necessidade de que Instituições se apropriem melhor da ideia de cooperação e governança, buscando articular e promover ações complementares e não a concorrência, superpondo atividades e projetos, evitando gerar descrédito nos produtores, micro e pequenos empresários pela falta de ordenamento de ações. Contudo, se observa que a partir da Constituição do Comitê Gestor e dos Fóruns de discussão algumas ações puderam ser realizadas, fortalecendo as atividades das associações comunitárias e dos grupos produtivos.

2.2 - Os modelos de Governança e suas implicações nos APLs

O papel da governança é fundamental para a construção de vantagens competitivas, troca de conhecimentos e experimentação de novas formas de aprendizagens capacitadoras, para lidar com a complexidade da dinâmica de mercado (VILLELA et al., 2004).

Segundo Brasil, (2004), por mecanismos de governança no APL, entende-se a existência de canais (pessoas físicas ou organizações) capazes de:

- “1. Liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades em APL; ou*
- 2. Coordenar as ações dos diferentes atores para o cumprimento de objetivos comuns; ou*
- 3. Negociar os processos decisórios locais; ou*
- 4. Promover processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos.”*

Em linhas gerais, um APL se caracteriza por um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, e pode incluir pequenas, médias e grandes empresas. Essa definição é talvez a mais usual na formulação de políticas públicas (BRASIL, 2004).

Atualmente, percebe-se que agricultores familiares, micro e pequenos empreendedores vêm se utilizando dessa estratégia de organização e cooperação, visando dar sustentabilidade e ganhar competitividade nas atividades em desenvolvimento. No caso do APL da cajucultura de Barreira, foi constituído um Comitê Gestor Local, como também foram criados Fóruns mensais de discussão entre agricultores e empreendedores da atividade.

Destaca-se que a governança é fator primordial para o sucesso das relações sociais e para o desenvolvimento da economia. De acordo com José, (2010), governança refere-se à capacidade governativa em sentido mais amplo envolvendo a capacidade de ação estatal na implantação das políticas e na consecução das metas coletivas, incluindo o conjunto dos mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade.

Apesar da grande importância das aglomerações produtivas para a sociedade, o sucesso do arranjo normalmente não ocorre por acaso, portanto é necessário que exista um forte nível de organização e coordenação das instituições que compõem o aglomerado, para que os objetivos coletivos de desenvolvimento e crescimento sejam alcançados, (Azevedo e Ribeiro, 2011).

Assim, a governança é responsável por criar e manter as relações de produção e de articulação entre os atores que compõem o APL, bem como orientar a realização das ações a partir das demandas apresentadas e de sua priorização. O desempenho do papel de cada Instituição componente é de fundamental importância, pois as ações são executadas a partir da missão e expertise da cada uma e o sucesso do APL depende do nível de organização e de integração existente entre elas.

De acordo com Rosenau (2000, p.15-16), governança é um

fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mais implica também mecanismos informais, de caráter não governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas.

Pires et. al. (2011) destaca que a expressão governança vem sendo usada em vários contextos e pode ser aplicada a empresas, instituições, organismos governamentais ou não governamentais, na esfera local ou para as interações entre os outros setores da sociedade, como *governança corporativa*, *governança política* e *governança territorial*.

A partir das pesquisas realizadas, apresentamos a seguir algumas visões sobre a governança:

- Governança corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações. Está claro, desde logo, que este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, a densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia (RABELO e SILVEIRA, 1999);
- Governança territorial, entendida resumidamente como o exercício do poder e autoridade, por parte dos cidadãos ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, no gerenciamento dos recursos na escala local/regional, implica na implementação de um processo de concertação social regional. Trata-se do processo mais amplo de articulação dos atores/agentes locais/regionais na definição do padrão de desenvolvimento almejado e dos objetivos a serem alcançados, para, a partir do diagnóstico da realidade, definir prioridades no tempo e no espaço, atribuir responsabilidades entre os grupos ali representados e definir ações estratégicas para dinamizar suas potencialidades e superar seus desafios (DALLABRIDA e BECKER, 2003);
- A governança na forma de “redes” caracteriza-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, sem grandes empresas localmente instaladas exercendo o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. São marcadas pela forte intensidade de relações entre um amplo número de agentes, onde nenhum deles é dominante (LASTRES e CASSIOLATO, 2003);
- A governança democrática é a arte de governar os territórios do novo governo relacional, próprio da sociedade do conhecimento, cujo objeto é a capacidade de organização e ação de uma sociedade; seu principal meio é a gestão relacional ou das interdependências e sua finalidade é o desenvolvimento humano (ESTEVE, 2009);
- A boa governança é o modelo de gestão indicado pelas instituições reguladoras mundiais – Banco Mundial, Organização das Nações Unidas (ONU), Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) – e praticado pelas grandes potências. Por meio das Metas de Desenvolvimento do Milênio, a ONU caracteriza a boa governança como meio para promover o desenvolvimento e erradicar a pobreza (OLIVEIRA, et. al. 2009).

Faz-se necessário destacar também que, para se ter sucesso nas articulações e nas propostas de ação, a governança deve ser participativa, transparente e ainda ressaltar junto aos atores locais do APL, que a finalidade é atender os objetivos comuns. Iniciativas individuais devem ser apresentadas, discutidas e planejadas no seio da coletividade, visando dessa forma evitar atitudes que comprometam o sucesso da cooperação organizacional.

3 – Metodologia

Para a elaboração deste artigo utilizou-se como base de estudo as relações de cooperação e governança existente entre os agentes produtivos e institucionais do Arranjo Produtivo Local da cajucultura de Barreira.

Na sua execução contemplou a seguinte técnica de coleta de dados: 1) Revisão de literatura para conceituação da configuração organizacional, das formas de cooperação e organização produtiva existente, bem como das instituições envolvidas; 2) Pesquisa documental em arquivos de Instituições que atuam no Município; 3) observações e visitas *in loco* e; 4) observação participante, por atuar diretamente no Arranjo.

Para a revisão bibliográfica utilizou-se de artigos, dissertações e teses, publicadas em revistas eletrônicas como ANPAD, Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional – G&DR, CADERNOS EBAPE.BR, REV. ADM. MACKENZIE, Revista Gestão e Sociedade, e outros disponíveis em sites de busca utilizando de palavras chave como: Arranjo Produtivo, cooperação, governança.

A pesquisa documental contemplou a leitura e análise de arquivos como atas, frequências e relatórios do Instituto Centro de Ensino Tecnológico - CENTEC, da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará - Ematerce e Comitê Gestor Local da cajucultura. A partir desses documentos, foi possível identificar as instituições e agentes produtivos envolvidos, como também as estratégias utilizadas visando o atendimento as demandas e o fortalecimento das atividades do Arranjo.

A partir das observações feitas em reuniões com Instituições e grupos produtivos e das visitas *in loco*, realizadas nas unidades de produção, processamento do pedúnculo do caju e beneficiamento da castanha de caju, percebeu-se que no APL, há uma regularidade de reuniões, tanto entre instituições como entre os agentes produtivos, inclusive identificando demandas e direcionando o atendimento de acordo com a competência de cada envolvido.

Sendo um APL dinâmico, realiza reuniões mensais com agricultores familiares produtores de caju, com representantes das unidades de beneficiamento da castanha de caju, além da reunião do Comitê Gestor Local da cajucultura que tem representação de Instituições governamentais e não governamentais, associações comunitárias e sindicatos rurais, possibilitando a participação nessas reuniões e o conhecimento das formas de organização e cooperação. Para as visitas, utilizou-se o transporte da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, que além de conhecer todo o território do Município, realiza também o acompanhamento técnico dos agricultores familiares e das unidades de produção.

Por fim utilizou-se da técnica observação - participante, pois além de ser técnica de desenvolvimento tecnológico do Instituto CENTEC, designada a realizar o trabalho de organização produtiva do APL desde 2009, sou representante das diversas instituições que atuam na cajucultura, através da coordenação do Comitê Gestor Local.

De posse das informações, procedeu-se triagem dos documentos vinculados à temática em estudo, culminando com a elaboração do atual artigo que está assim organizado: APL – conceitos e aplicações; modelos de governança e suas implicações nos APLs; atividade produtiva da cajucultura,

incluindo: a) Contextualização: Análise do caso de Barreira; b) O APL e o trabalho de organização produtiva; c) Perfil das Instituições que atuam no APL; metodologia; cooperação e governança no APL e; considerações finais.

4 – Contextualização do APL de Cajucultura de Barreira

Analisar a configuração organizacional das instituições que compõem determinado APL é fundamental para compreender a dinâmica de determinado ambiente, bem como o nível de cooperação e governança existente. Nesse contexto, surgiu a iniciativa de estudar o APL da cajucultura de Barreira e suas relações sociais e produtivas envolvidas. Dentre as atividades de maior impacto econômico estão, as unidades familiares de beneficiamento da castanha de caju e o processamento do pseudofruto para produção de doce, geleia, rapadura, cajuína e o tradicional mel de caju.

Barreira é um Município do Estado do Ceará, distante aproximadamente 70 km da Capital Fortaleza, está inserido na Região do Maciço de Baturité, é reconhecido a nível de Estado como a Terra do caju.

Segundo a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará, o Arranjo Produtivo Local - APL da Cajucultura de Barreira é caracterizado em sua maioria por pequenos agricultores familiares com áreas médias de até 03 módulos fiscais, tendo a produção de castanha de caju da ordem de 3.480 toneladas/ano, sendo essa produção comercializada e processada no próprio município por unidades familiares de beneficiamento. Já a produção de pedúnculo é da ordem de 34.800 toneladas/ano, onde 10% são aproveitados por unidades familiares e 10% por empresas de médio porte como a Caná e a Mearim, 40% são comercializados para empresas de Municípios próximos como por exemplo, Aracati e Pacajus e 40% não é aproveitamento economicamente.

Atualmente, Barreira conta com aproximadamente 60 (sessenta) unidades familiares, sendo que a grande maioria só funciona no período da safra e aproximadamente 20% dessas unidades conseguem manter-se funcionando durante todo o ano (CENTEC, 2010).

4.1 – O APL de cajucultura e o trabalho de organização produtiva

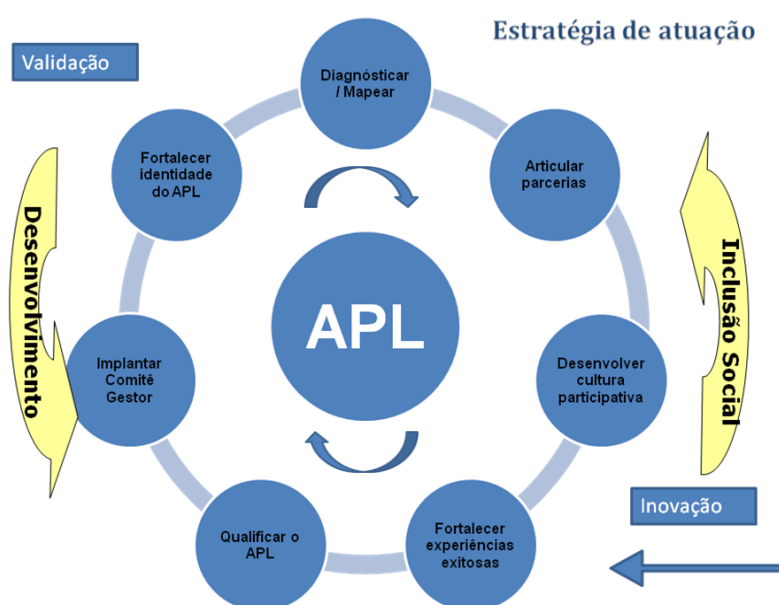
Nas questões referentes à relação entre organizações e desenvolvimento, o que tem chamado nossa atenção é a vinculação à existência de formas organizacionais, tais como redes, arranjos produtivos locais, *cluster*, consórcios e parcerias ao desenvolvimento das localidades. Muitos trabalhos na área de administração consideram que essas estruturas têm implicações diretas no desenvolvimento e que existem programas públicos, em todos os níveis de governo, que tanto utilizam esse tipo de estrutura como a incentivam. Porém, tem sido verificado que muito pouco se fala sobre o “local” onde essas redes atuam (Goulart et. al., 2010).

A organização produtiva em aglomerações tem-se mostrado como importante alternativa econômica capaz de oferecer condições para que principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs) consigam desenvolver melhores níveis de competitividade (Azevedo e Ribeiro, 2011). Ainda de acordo com os autores, o importante é compreender que a cooperação é a chave para

a geração da sinergia para obtenção de vantagens competitivas e que, dificilmente, estas empresas a obteriam se estivessem atuando isoladamente.

Nesse contexto, foi iniciado em 2010, o trabalho de organização produtiva do APL da cajucultura de Barreira, tendo como objetivo a estruturação das atividades em desenvolvimento e o fortalecimento das relações sociais, produtivas e econômicas. Representantes de unidades de produção e beneficiamento, com o apoio de Instituições governamentais, tem se reunido para planejar estratégias de ação, visando o fortalecimento do setor e conseqüentemente o desenvolvimento local.

A figura abaixo apresenta a estratégia de atuação utilizada, tendo como objetivo identificar os atores envolvidos no APL, as potencialidades e fragilidades existentes, buscando qualificar e conseqüentemente fortalecer a identidade da organização.



Fonte: Metodologia RESSOARE, CENTEC 2010.

Na concepção de Buarque (1999), desenvolvimento local é um processo endógeno atrelado às pequenas unidades territoriais e aglomerações humanas capazes de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas.

O desenvolvimento territorial expressa de forma mais ampla essas iniciativas oriundas de contextos locais/regionais ancoradas em recursos específicos e que buscam alavancar as vantagens competitivas locais aliadas à promoção de mudanças estruturais que conduzam ao bem-estar social da comunidade local (FUINI, 2012). O autor destaca que, faz-se necessária a coordenação de agentes e instituições ancorados em suas regiões e localidades para definirem novas formas de administrar os fluxos econômicos, políticos e sociais que lhes foram transferidos, para os seus territórios.

Assim, no APL em estudo, observa-se que diversas ações têm sido desenvolvidas no intuito de dinamizar a atividade e assegurar a sua consolidação. Dentre elas destaca-se a criação do Comitê Gestor Local,

organismo representativo de todos os envolvidos na cadeia produtiva, além da constituição do Fórum das unidades de beneficiamento da castanha de caju e do Fórum dos cajucultores/agricultores familiares, que se reúnem mensalmente.

Nessas instancias, os trabalhos são norteados através de um plano de ação, elaborado anualmente, além da realização de reuniões nas Comunidades com o objetivo de identificar os potenciais produtivos, econômicos e sociais, as principais dificuldades do setor e planejar as estratégias de ação.

As Instituições atuam de acordo com sua expertise/ qualificação, mas nem sempre obedecem as demandas apresentadas e executam ações paralelas gerando descrédito, especialmente entre os atores produtivos.

CONSTITUIÇÃO DO COMITÊ GESTOR LOCAL DA CAJUCULTURA

O Comitê Gestor Local foi constituído para facilitar a articulação entre os atores que desenvolve trabalho na área da cajucultura e pela necessidade da formalização e reconhecimento do APL. Constituído por 17(dezessete) instituições, está organizado no sentido de tornar-se um instrumento indutor das transformações almejadas e facilitador da participação ordenada de todos aqueles que atuam no município.

O quadro abaixo relaciona as Instituições componentes do Comitê Gestor da Cajucultura

Instituição	SIGLA / Nome fantasia	Comunidade / Município
Prefeitura Municipal de Barreira	PMB	Barreira
Instituto Centro de Ensino Tecnológico	CENTEC	Barreira
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará	EMATERCE	Redenção
Organização Barreira Amigos Solidários	OBAS	Barreira
Banco do Brasil*	BB	Barreira
Banco do Nordeste*	BNB	Baturité
Sindicato dos Produtores Rurais	SPR	Barreira
Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE	Baturité
Associação Comunitária de Barreira*	ACB/PARURAL	Barreira
Associação de Desenvolvimento Comunitário de Cajueiro*	ASDECA	Sítio Cajueiro/Barreira
Associação dos Criadores do Sítio Cajueiro	ACSC	Sítio Cajueiro/Barreira
Associação Comunitária dos Moradores da Localidade de Arroz	-	Sítio Arroz/Barreira
Associação Comunitária dos Moradores da Localidade de Uruá	ASCOMU	Sítio Uruá/Barreira
Associação Comunitária dos produtores de Exu	ASCOPE	Sítio Exu/Barreira
Associação dos Pequenos Produtores e Beneficiadores Rurais de Castanha e Caju de Bom Sucesso	APRCB	Comunidade Bom Sucesso/Barreira

Associação Comunitária da Cruz*		Sítio Cruz/Barreira
Associação Comunitária da Lagoa do Barro		Distrito Lagoa do Barro/Barreira

Com reuniões realizadas mensalmente e de forma descentralizadas o momento é propício as discussões e facilita a apresentação de demandas das diversas Comunidades (foto abaixo).



Fonte: arquivo pessoal

CONSTITUIÇÃO DO FÓRUM DAS UNIDADES FAMILIARES DE BENEFICIAMENTO DE CASTANHA DE CAJU

O Fórum das Unidades familiares foi constituído a partir de articulações, visitas e reuniões realizadas em 2009 com os representantes dessas unidades e por entender que para superar as dificuldades do setor, seria necessário traçar estratégias que garantam a sustentabilidade da atividade e diminuam os custos de produção. Os trabalhos são executados a partir da construção de um plano de ação elaborado anualmente.

Dentre as ações desenvolvidas com o objetivo fortalecer as atividades, podemos citar:

- Elaboração do fluxograma de beneficiamento da castanha;
- Está em fase de construção uma proposta de unidade de produção integrada e coletiva;
- Em processo de cadastramento das unidades de beneficiamento de castanha;
- Feito esclarecimentos sobre questões ambientais e aspectos legais;
- Realizado visita técnica para aprimoramento da atividade;
- Viabilizado a participação em feiras e eventos;
- Acesso ao crédito através do Banco do Brasil
- Viabilização e análise microbiológica das amêndoas de castanha de caju, e;
- Realização de capacitações.

CONSTITUIÇÃO DO FÓRUM DOS CAJUCULTORES / AGRICULTORES FAMILIARES

O Fórum dos cajucultores foi constituído a partir da demanda de agricultores familiares, que reconhecendo os avanços obtidos através da organização dos representantes das unidades de beneficiamento de castanha,

viram como uma oportunidade para apresentar e discutir suas demandas e planejar a execução de ações.

A organização foi criada com o objetivo de identificar as principais dificuldades enfrentadas e conseqüentemente cobrar ações que proporcionem acesso a informações técnicas e tecnológicas, melhorem as práticas culturais atualmente aplicadas e diminuam os custos de produção. Na ocasião é tratado de assuntos referentes a política pública de distribuição de sementes e mudas, programa de substituição de copas em cajueiros improdutivos, garantia safra, informações e orientações sobre vacinação do rebanho bovino contra Febre Aftosa (foto abaixo).



Fonte: arquivo pessoal

A partir da apresentação das demandas é elaborado um plano de ação que norteia os trabalhos, como também é feito um levantamento do potencial produtivo do APL. A participação das Instituições envolvidas no Arranjo produtivo tem contribuído para o atendimento as demandas apresentadas, facilitando a aplicação das técnicas através do acompanhamento.

4.2 – Perfil das Instituições que atuam no APL

O APL da cajucultura tem como unidade territorial o Município de Barreira e é representado pelo Comitê Gestor Local, instancia promotora da governança, que envolve Instituições de ensino e pesquisa, agencias de crédito e representantes da sociedade civil. Dallabrida (2011), destaca que o termo governança territorial refere-se às iniciativas ou ações que expressam à capacidade de uma sociedade organizada territorialmente, para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais.

Esta ação configura-se em torno de esquemas diversos (APL, Circuitos, Comitês), podendo ser uma governança de tipo variável, entre o público e o privado. Em todo esse sistema, as relações entre atores, instituições, governança, recursos e desenvolvimento territorial são continuamente alimentadas por fluxos comerciais, políticos e de informações, concebendo, portanto, um mecanismo aberto sujeito às modificações por qualquer uma de suas partes e refratário às inovações e estímulos concorrenciais oriundos de fora ou de dentro do sistema (Fuini, 2012).

O conceito de governança aqui utilizado parte da ideia geral do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da 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. Porém, tal visão não pode ignorar o fato de que grandes empresas localizadas fora do arranjo de fato coordenam as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva condicionando significativamente os processos decisórios locais (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003).

No APL da cajucultura de Barreira, destacam-se as relações democráticas, onde há a participação de instituições governamentais e não governamentais, agricultores familiares e micro e pequenos empreendedores, além da existência externa de Instituições que interferem nas relações econômicas e sociais, seja pela aquisição da produção através de empresas, seja pela disponibilização de capacitações por Instituições de ensino e pesquisa. Todas as instituições e atores produtivos estão representados no Comitê Gestor Local da cajucultura, facilitando o planejamento e a execução das ações no APL.

Criado em 09 de março de 1999, o Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC é uma sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos, que foi qualificada pelo Governo do Estado do Ceará como Organização Social - OS, através do Decreto n. 25.927, de 29.06.2000, sendo amparada pelo Artigo 12 da Lei estadual n. 12.781, de 30 de dezembro de 1997 e pelo Artigo 11 da Lei federal n. 9.637, de 15 de maio de 1998, ambas contendo o seguinte enunciado: “As entidades qualificadas como organizações sociais ficam declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais”. Tendo como missão promover a educação e a tecnologia por meio do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão, em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável do estado do Ceará (<http://www.centec.org.br/index.php/quem-somos/o-instituto>).

No APL, o instituto CENTEC trabalha a organização produtiva, além de articular capacitações e projetos de apoio produtivo. Apesar de trabalhar com capacitações profissionais, nível técnico e superior, este não consegue atender todas as demandas específicas de formação inicial e continuada. Para esse atendimento, os membros do APL contam com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, que atende a maior demanda apresentada.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte (<http://www.sebrae.com.br>). A sua atuação no APL está voltada a participação em reuniões locais, na realização de palestras técnicas e incentivo a participação em feiras e eventos.

A Organização Barreira Amigos Solidários - OBAS é uma Organização Não Governamental (ONG) com missão de executar ações sociais, por meio da educação e cultura, de forma solidária, honesta, comprometida com o ambiente ecologicamente sustentável (<http://www.obas.org.br/>). Além de apoiar as reuniões do Comitê Gestor, a OBAS tem disponibilizado materiais e equipamentos necessários a realização das palestras e eventos promovidos no APL.

A prefeitura Municipal, principal unidade gestora do Município, tem se limitado a participar das reuniões e a ceder transporte e equipamentos para o desenvolvimento de algumas atividades do APL, sendo a atenção concentradas em atividades não agrícolas. O apoio inicial acontecia a partir da Secretaria de Indústria e Comércio, mas com a mudança do gestor, atualmente a secretaria que participa é a de Agricultura, e mesmo com toda boa vontade do secretário, as demandas apresentadas não são totalmente atendidas.

Como fonte de financiamento e investimento, contam com uma agência local do Banco do Brasil e uma agência Regional do Banco do Nordeste em Baturité. As principais fontes de financiamento são caracterizadas como investimento e custeio para diversas atividades produtivas.

Na área da cajucultura o Banco do Brasil libera para os pequenos empreendedores do beneficiamento de castanha, crédito de custeio para compra da castanha, como também de investimentos para instalação, adequação, modernização e/ou ampliação dos ambientes de trabalho, além da aquisição de equipamentos, visando agilizar o processo de beneficiamento e a melhoria da qualidade do produto final. Para os cajucultores são liberados custeio para cultivo, tratos culturais, preparo e manejo do solo visando aumento da produtividade.

O Banco do Nordeste do Brasil S. A. é o maior banco de desenvolvimento regional da América Latina e diferencia-se das demais instituições financeiras pela missão que tem a cumprir: Atuar na promoção do desenvolvimento sustentável, como Banco Público competitivo e rentável. Sua visão é a de ser o Banco preferido na Região Nordeste, reconhecido pela excelência no atendimento e efetividade na promoção do desenvolvimento sustentável (<https://www.bnb.gov.br/>).

O BNB, tem as mesmas linhas de financiamento do Banco do Brasil, tem atendido a demandas diversas do APL, mas de acordo com depoimento de agricultores participantes do Fórum dos cajucultores, o atendimento poderia ser maior se não fosse por sua localização, a mais de 50 km de distância, ser extremamente burocrático e ainda dispor de poucos funcionários, dificultando o acesso ao crédito e fazendo o cliente ir diversas vezes a agência.

Infelizmente o processo ainda é lento e burocrático nos dois bancos, além de não obedecer ao calendário agrícola da Região, ocorrendo à liberação de recursos em datas não programadas, desmotivando ainda mais os produtores e beneficiadores.

De acordo com Apolinário e Silva (2010), quanto ao financiamento observa-se a existência de inúmeras modalidades de financiamento e serviços que podem atingir os arranjos, no entanto, algumas ações ainda se mostram desconexas em relação as reais necessidades de alguns APLs (ex: tempo de carência/valores concedidos/prazos *versus* ciclo de atividade). Outras vezes, as agências de financiamento apresentam limitações em suas ações junto aos arranjos em razão de cumprimento de normas do Banco Central, como a exigência de CNPJ, formalização de empresas, capacidade de endividamento.

Os projetos são elaborados através de técnicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará – EMATERCE e escritórios técnicos regionais particulares. A EMATERCE é uma instituição governamental que trabalha com assistência técnica e faz o acompanhamento dos agricultores familiares no Município. É a Instituição que está no dia-a-dia, que busca dar a

assistência necessária, mas que tem um corpo técnico limitado, impossibilitando de atender a todas as demandas.

As Associações comunitárias são organizações sociais representativas dos agricultores familiares. As ligações entre elas acontecem através dos processos de capacitação, de compra-e-venda, negociações, cooperação tecnológica, entre outros. Essas relações acontecem de forma aleatória e dependem da demanda dos seus membros. As negociações nem sempre são realizadas entre seus representantes oficiais, podendo acontecer também entre os membros da organização, sem que, necessariamente, haja a interferência e/ou envolvimento da Associação.

5 - Considerações finais

Este trabalho foi realizado a partir das ações executadas no APL da cajucultura de Barreira, onde Instituições governamentais e não governamentais em comum acordo com Associações Comunitárias, representantes de agricultores familiares, reúnem-se mensalmente para planejar e executar ações de melhoria para o referido Arranjo. Tendo como objetivo descrever a configuração organizacional do APL da cajucultura de Barreira, no trabalho, fez-se uma descrição das instituições que compõem o arranjo, como também das Instancias organizacionais constituídas.

Como resultado, observa-se que os principais benefícios do trabalho de organização produtiva do APL da cajucultura de Barreira são:

- a) Conhecimento: palestras técnicas realizadas, promoção e incentivo a participação em feiras e eventos, acesso a informações e participação em políticas publicas existentes;
- b) Troca de informações: a participação em reuniões regulares de planejamento e a interação entre os atores locais, proporciona a troca de informações, sendo também uma ferramenta permanente de aprendizagem e de desenvolvimento estratégico;
- c) Capacitação: a realização de capacitação (cursos) e a promoção de eventos técnicos, promovem a qualificação e aperfeiçoamento do corpo técnico e produtivo, bem como envolve maior numero de beneficiários diminuindo custos;
- d) Relações sociais: ao longo dos últimos quatro anos, percebe-se que o espírito de cooperação está se fortalecendo, especialmente entre os cajucultores familiares, pois buscam fazer aquisições coletivas, gerencia e utiliza-se de máquinas e equipamentos comuns, além de motivarem a atuação de forma matricial por instituições do APL.

Mesmo com estes avanços, ainda observa-se fragilidade nas relações sociais, inclusive descumprimento de acordos, aquisições e vendas sendo feitas de forma individualizada e instituições realizando ações sem levar em consideração o planejamento e as demandas apresentadas pelo APL. Assim, a falta de articulação entre algumas Instituições ainda é um gargalo a ser superado, de forma a evitar a realização de ações descoordenadas. Há também a necessidade de fortalecer a sinergia entre os atores produtivos, garantindo que os resultados sejam exitosos e as vantagens do trabalho em APLs sejam melhor aproveitadas.

A realização desse trabalho foi importante, pois permitiu compreender melhor a dinâmica do APL, as fragilidades organizacionais existentes, além de

proporcionar uma reflexão sobre os trabalhos em andamento e os novos rumos a serem seguidos.

Destaca-se que apesar de possuir instâncias organizacionais que envolvem as diversas Instituições, há a necessidade de possibilitar outros espaços de interação, de troca de informações e socialização de ideias, especialmente nas Associações Comunitárias que estão ainda desarticuladas e sem demandas definidas. Proporcionar um ambiente de cooperação, de identificação de prioridades a serem atendidas e assim direcionar as ações a partir da expertise de cada entidade. Faz-se necessário, portanto, criar um ambiente de confiança, onde as oportunidades sejam aproveitadas de forma a garantir o desenvolvimento das atividades, tornando-se mais competitivos a partir das relações organizacionais e econômicas existentes no APL.

Com este trabalho, espera-se agregar conhecimento sobre as práticas da governança em APLs, especialmente porque a experiência da cajucultura de Barreira se difere por ser de base agrícola e as diversas pesquisas sobre o tema estão relacionadas a empresas ou a grupos formalizados. Assim, sugere-se a realização de novas investigações, enfocando por exemplo: o beneficiamento da castanha de caju e as relações de compra e venda da castanha *in natura* e da amêndoa, o processamento do pedúnculo e a produção de seus derivados, como também outras aglomerações com potencial de desenvolvimento na região ou País.

6 - Referências bibliográficas

APOLINÁRIO, V.; SILVA, M. L. **Políticas para Arranjos Produtivos Locais: Análise em estados do Nordeste e Amazônia Legal**. Natal, RN. EDUFRN, 2010.

AZEVEDO, E. T. F.; RIBEIRO, A.C. **A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor cerâmico de Campos dos Goytacazes**. G&DR • v. 7, n. 1, p. 96-129, jan-abr/2011, Taubaté, SP, Brasil. Acesso em: 16 de março de 2014. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/360/230>

Banco do Nordeste. **O Banco do Nordeste**. Acesso em: 02 de abril de 2014. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/O_Banco/Principal/gerados/o_banco.asp.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento e desenvolvimento local e municipal sustentável: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos de planejamento local e municipal**. Brasília, DF: Ministério Extraordinário de Política Fundiária, 1999. Acesso em: 27 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.iica.org.br/docs/publicacoes/publicacoesiica/sergiobuarque.pdf>

BRASIL. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Versão para Discussão do

GT Interministerial Versão Final (16/04/2004). 02 de abril de 2014. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289322946.pdf.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. Capítulo 2 do livro “Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local”, organizado por Helena M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Relume Dumará Editora, julho de 2003.

CENTEC. **Relatório do contrato de gestão**. Fortaleza, Ceará. Março de 2010.

CENTEC. **Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC**. Acesso em: 02 de abril de 2014. Disponível em: <http://www.centec.org.br/index.php/quem-somos/o-instituto>.

DALLABRIDA, V. R. **GOVERNANÇA TERRITORIAL E DESENVOLVIMENTO: as experiências de descentralização político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionalização de novas escalas territoriais de governança**. Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos (CODE 2011). Brasília, DF. Acesso em: 26 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.unc.br/mestrado/textos/ARTIGO-IPEA-GOVERNANCA-TERRITORIAL-e-DESENVOLVIMENTO-VALDIR.pdf>

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. **Governança Territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica**. Editora Unijuí. Ano 1. N. 2, jul./dez. 2003. Acesso em: 28 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20200/governanca-territorial--um-primeiro-passo-na-construcao-de-uma-proposta-teorico-metodologica/i/pt-br>

DOLABELA, F. **Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos**. Brasília: Aed, 2003.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**. Acesso em: 13 de maio de 2014. Disponível em: http://www.cereja.org.br/pdf/20050620_sociedade.pdf

ESTEVE, J. M. P. **GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA: CONSTRUÇÃO COLETIVA DO DESENVOLVIMENTO DAS CIDADES**. Tradução: João Carlos Vitor Garcia. Belo Horizonte, 2009. Fundação Astrojildo Pereira. Editora UFJF.

FUINI, Lucas Labigalini. **Compreendendo a governança territorial e suas possibilidades: Arranjos Produtivos Locais (APL) e circuitos turísticos**. INTERAÇÕES, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2012. Acesso em: 16 de março de 2014. Disponível em: <http://site.ucdb.br/public/downloads/11243-inter-v-13-n-1-2012.pdf>

GOULART, S; VIEIRA, M. M. F.; COSTA, C. F.; KNOPP, G. C. **Articulações em rede e acontecimentos no território: subsídios teóricos para a formação de políticas públicas para o desenvolvimento**. CADERNOS

EBAPE. BR, v. 8, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set. 2010. Acesso em: 16 de março de 2014. Disponível: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5163/3897>

JOSÉ, Matias-Pereira. **Governança no setor público**. São Paulo: ATLAS, 2010.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA O SEBRAE**. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – 2003.

OBAS. **Quem somos**. Acesso em 02 de abril de 2014. Disponível em: http://www.obas.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=71.

OLIVEIRA, M. C.; PONTE, V. M. R.; LUCA, M. M. M.; GUEDES, M. S. B. **PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA ADOTADAS PELAS EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS DO SETOR DE AGRONEGÓCIO**. XI Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador –BA, 2009. Acesso em: 29 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/658949/1/AT09109.pdf>

PIRES, E. L. S.; FUINI, L. L.; MANCINI, R. F.; PICCOLI NETO, D. **GOVERNANÇA TERRITORIAL: Conceitos, fatos e modalidades**. Rio Claro: UNESP - IGCE : Programa de Pós-graduação em Geografia, 2011.

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. Acesso em: 13 de maio de 2014. Disponível: <http://www.observatorium.ig.ufu.br/jan2009.htm>

RABELO, F.; SILVEIRA, J. M. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras**. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, 2 n. 77, jul. 1999. Acesso em 28 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/index.php/textos>

ROSENAU, J. N; CZEMPIEL, E. O. **Governança sem governo: ordem e transformação na política Mundial**. Organizadores. Tradução de Sergio Bath. – Brasília. Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado – 2000. 432 p. Acesso em: 28 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.faroldoconhecimento.com.br/livros/Pol%C3%ADtica/>

SCHEFFER, J.; CARIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. **Capacitação Tecnológica de Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais: um Estudo no Segmento de Materiais Plásticos**. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art.

2, p. 20-36, Jan./Abril 2008. Acesso em 16 de março de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_683.pdf.

SEBRAE. **O que é o Sebrae?**. Acesso em: 02 de abril de 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento>.

VILLELA, L. E.; FANDINO, A. M.; SEGRGE, L. M.; NASCIMENTO, R. P. **O Papel e o Potencial das Instituições na Governança do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Moda Íntima de Nova Friburgo/RJ**. EnAPG 2004. Acesso em: 26 de maio de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG_245.pdf