



# **MODELO ANALÍTICO PARA A COMPREENSÃO DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)**

**Cecilia Alves da Silva Antero<sup>1</sup>**

**Bruno Tavares<sup>2</sup>**

**Luiz Marcelo Antonialli<sup>3</sup>**

**Rodrigo Gava<sup>4</sup>**

## **Resumo**

O objetivo deste estudo foi propor um modelo analítico para sistematizar a compreensão da governança em APL. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter descritivo para identificar publicações dos últimos cinco anos. A construção do modelo analítico foi facilitada pela adoção de duas estratégias: indicar um processo para compreensão da governança em APL, composto pelas fases: identificar teorias, identificar fatores empíricos, identificar dimensões, identificar elementos e critérios de análise e propor quadros com representação e aplicação dos principais conceitos utilizados no modelo analítico. Os estudos sobre governança em APL foram reunidos em duas abordagens: relação entre empresas e coordenação de atores, sendo a última mais adequada para capturar a realidade de um APL. Foram identificados fatores empíricos (concentração espacial e

---

*Recebimento: 11/9/2015 • Aceite: 25/2/2016*

<sup>1</sup> Mestre em Administração (Universidade Federal de Viçosa). Professora da Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga, Ponte Nova, MG, Brasil. E-mail: cecilia.antero@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração (Universidade Federal de Lavras). Professor da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: brunoetavares@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração (Universidade de São Paulo). Professor da Universidade Federal de Lavras. E-mail: lmantonialli@uol.com.br

<sup>4</sup> Doutor em Administração (Fundação Getúlio Vargas). Professor da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: rgava.br@gmail.com

setorial, existência de entidades, relacionamento entre atores e obtenção de benefícios) que permitem caracterizar um APL, a partir dos quais foram indicadas as dimensões estrutural e processual da governança. Com base nas dimensões foram identificados três elementos: cooperação, coordenação e representatividade, que originaram critérios de classificação que permitem identificar implicações quanto à maneira como a governança ocorre no APL. Este estudo ampliou a compreensão do tema governança em APL ao somar esforços quanto aos trabalhos já desenvolvidos e principalmente pela indicação pormenorizada de critérios para sua compreensão no que tange aos procedimentos utilizados para conduzir uma investigação, os quais poderão ser adotados em futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Cooperação; Coordenação; Desenvolvimento Local; Governança em APL; Políticas Públicas

## **ANALYTICAL MODEL FOR UNDERSTANDING THE GOVERNANCE IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS (LPAs)**

### **Abstract**

The aim of this study was to propose an analytical model to systematize the understanding of governance in LPA. A literature search of descriptive character was performed to identify publications of the last five years. The construction of the analytical model was facilitated by adopting two strategies: provide a process for understanding governance in LPA, which comprises the steps: identifying theories, identify empirical factors, identify dimensions, identify elements and assessment criteria, and propose figures with representation and application of key concepts used in the analytical model. Studies on governance in LPA were gathered in two approaches: relationship between businesses and coordination of actors, the latter being more appropriate to capture the reality of LPA. Empirical factors have been identified (spatial and sectoral concentration, existence of entities, relationships between actors and obtain of benefits) that allow characterize a LPA, from which structural and procedural dimensions of governance were indicated. Based on the dimensions identified three elements: cooperation,

---

coordination and representation, from which classification criteria have been nominated for identifying implications as to how governance occurs in LPA. This study expanded the understanding of the topic governance in LPA to join forces as the work already developed and especially the detailed statement of criteria for their understanding regarding the procedures used to conduct an investigation, which may be adopted in future research.

**Keywords:** Cooperation; Coordination; Governance in LPA; Local development; Public Policy

## Introdução

Formuladores de políticas públicas (BRASIL, 2004; TAVARES H. M., 2011) e acadêmicos (SUZIGAN *et al.*, 2007) reconhecem os arranjos produtivos locais (APLs<sup>5</sup>) como ambientes favoráveis ao desenvolvimento empresarial<sup>6</sup> e local<sup>7</sup>, pelos benefícios e vantagens proporcionados, que geram competitividade, empregos e renda (SCHMITZ, 1997).

O poder público, nos âmbitos Estadual (MINAS GERAIS, 2006) e Federal (BRASIL, 2004), tem desempenhado ações para aumentar o dinamismo das economias locais e melhorar as condições de crescimento dos APLs por meio de políticas públicas que objetivam a atração de investimentos e o desenvolvimento tecnológico (CAMPOS *et al.*, 2009).

Os estudos sobre APLs envolvem investigações realizadas desde Marshall (1982) que, ao pesquisar os distritos industriais, já alertava sobre a importância dessas aglomerações, importância que continua sendo evidenciada por investigações sobre a relação APL e desenvolvimento local. Podem ser citados os trabalhos de Marine e Silva (2012), Marine *et al.* (2012) e Marini e Silva (2014), nos quais é possível identificar reflexões sobre o desenvolvimento, bem como as políticas públicas implementadas para seu fomento e ainda as mudanças de foco dessas políticas ao longo dos anos.

Sabe-se que os estudos sobre APLs foram fortalecidos a partir de 1990 (MARINI; SILVA, 2012) e que atualmente percebe-se a ênfase dada à governança (SILVA *et al.*, 2012), que é associada à promoção do desenvolvimento e da competitividade dos APLs (FUINI, 2014).

Para Alves *et al.* (2012), a governança é indutora de desenvolvimento no APL, uma vez que proporciona meios para que os

---

<sup>5</sup> Acredita-se, a exemplo de Hasenclever e Zissimos (2006), que as diferentes formas de nomear uma aglomeração de empresas são reflexo de questões que envolvem o entendimento do autor, a época e o contexto estudado. Neste estudo adota-se nomenclatura APL (LASTRES *et al.* 1999 *apud* LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

<sup>6</sup> Um APL é considerado desenvolvido quanto tem capacidade de aumentar sua competitividade a partir das demandas e potencialidades do mercado, do adensamento empresarial, do dinamismo socioeconômico, da inserção efetiva no mercado e da especialização produtiva (SEBRAE, 2003, p. 7).

<sup>7</sup> Apesar de reconhecer a existência de outras abordagens, adota-se o entendimento relativo aos transbordamentos provenientes da elevação do número de emprego e da renda (LEITE *et al.*, 2009).

atores decidam de forma assertiva e obtenham melhores resultados. Segundo Villela e Pinto (2009), a governança permite a conciliação de interesses dos atores no planejamento e execução de ações para o desenvolvimento empresarial e local. No entendimento de Silva *et al.* (2012), a governança proporciona o desenvolvimento do APL por meio da atuação das organizações de apoio e do poder público. E no estudo realizado por Santos e Candido (2013), sobre as relações de poder e hierarquia, percebe-se a governança como alternativa para superar desafios relativos à cooperação e integração incipientes.

A importância da governança como promotora do desenvolvimento e da competitividade nos APLs também é reconhecida pelos formuladores de políticas públicas que a adotam como critério para avaliar o desempenho (BRASIL, 2004). Cita-se o caso de Minas Gerais, no qual se considera que governanças sólidas e com entidades convergentes podem potencializar os resultados dos projetos desenvolvidos no APL (MINAS GERAIS, 2006).

O destaque dado à governança em APL faz surgir o interesse de identificar elementos que facilitem sua compreensão, pois apesar dos estudos realizados esse tema ainda mantém como características a complexidade e a diversidade de abordagens e de entendimentos. Neste estudo, adota-se como objetivo central propor um modelo analítico para sistematizar a compreensão da governança em APL. De forma específica, pretende-se: i) analisar as publicações sobre governança em APL; ii) organizar os entendimentos sobre governança em APL em abordagens; iii) identificar elementos utilizados para compreender a governança em APL; vi) identificar fatores utilizados para caracterizar um APL; v) definir um processo para compreensão da governança em APL.

Além desta introdução, este estudo é constituído por outras cinco seções. No referencial teórico, serão apresentados entendimentos sobre governança em APL. Nos procedimentos metodológicos, serão exibidos os caminhos seguidos para a realização deste estudo. Na quarta seção, será exposto o modelo analítico que sistematiza a compreensão da governança em APL. Nas considerações finais, serão apresentadas ponderações gerais sobre resultados obtidos, limitações identificadas e possibilidades de novos estudos, seguidas pelas referências utilizadas.

## **Abordagens da governança em APL**

A governança em APL é polissêmica, pois trata-se de um conceito em construção (CARIO; NICOLAU, 2012), cuja investigação

tem despertado o interesse de estudiosos brasileiros (SILVA *et al.*, 2012). Neste estudo, serão apresentados entendimentos dos autores em duas abordagens: a relação entre empresas e a coordenação de atores. Essa apresentação é baseada nos trabalhos que tratam da governança em APL observando as possibilidades de aproximação dos entendimentos.

### **Abordagem da relação entre empresas**

Esta abordagem investiga a governança em APL sob a ótica das relações de comando, poder e hierarquia, existentes no sistema de produção, as quais caracterizam uma gestão hierárquica (VILLELA; PINTO, 2009). A compreensão das teorias que interpretam a governança em APL consiste na observação das obras de Storper e Harrison (1991), Gereffi (1994) e Humphrey e Schmitz (2000), que são considerados autores basilares.

Storper e Harrison (1991) utilizam as relações de poder e hierarquia existentes no sistema de produção para compreender as estruturas de governança, caracterizadas como grau de hierarquia e coordenação entre as empresas. Esses autores investigam a interação entre empresas (*core*) e fornecedores (*ring*) cujas formas de relacionamento evidenciam as seguintes estruturas de governança: *all-ring no-core*, *core-ring with coordinating firm*, *core-ring with lead firme*, e *all-core no-ring*. Para os autores, *core* implica uma situação em que o poder é assimétrico e uma ou algumas firmas têm a capacidade de determinar a existência das demais. *Ring* consiste em uma situação em que o poder é simétrico e não existem empresas dominantes.

Na estrutura de governança *all-ring no core*, as empresas trabalham num sistema de cooperação no qual não existe hierarquia, tampouco sistema de liderança. Na estrutura *core-ring with coordinating firm*, existe alguma hierarquia e há assimetrias de poder entre os atores, dada a influência de algumas empresas sobre as outras. Porém, o poder da empresa líder não é determinante da sobrevivência das demais devido à sua incapacidade de realizar internamente todas as atividades inerentes ao sistema de produção (STORPER; HARRISON, 1991).

Já na estrutura de governança *core-ring with lead firm*, há assimetrias de poder entre os atores com a presença de uma empresa líder, caracterizando uma estrutura hierárquica bastante evidente e divisão de poder. A sobrevivência das outras empresas nessa estrutura depende da atuação da empresa líder. Na estrutura *all-core no-ring*, todas as empresas são do tipo *core*, caracterizando uma empresa

verticalmente integrada que assume todas as atividades inerentes ao sistema de produção (STORPER; HARRISON, 1991).

Gereffi (1994 *apud* CAMPOS *et al.*, 2009) estuda as relações nas organizações das cadeias produtivas globais. Esse autor afirma que a coordenação da cadeia é realizada pelo ator que possui maior capacidade de reunir ativos estratégicos que não sejam reproduzidos por outros membros da cadeia. É possível definir dois formatos básicos de comando ao analisar a cadeia global de produção e suas dimensões: *producer-driven* (cadeias dirigidas pelo produtor) e *buyer-driven* (cadeias dirigidas pelo comprador). A estrutura de governança assume formas distintas conforme a capacidade da empresa coordenadora de reter ativos estratégicos e é condicionada pela ação dessa empresa (GEREFFI, 1994 *apud* SUZIGAN *et al.*, 2007).

Para Humphrey e Schmitz (2000), o comando dos compradores e suas relações com fornecedores permitem compreender como esse relacionamento condiciona o aprimoramento dos primeiros. A posição ocupada na cadeia e o exercício do comando são determinados pelo nível de aprimoramento. As formas de governança local, pública e ou privada, nesse contexto, são definidas pela capacidade de governar e comandar uma rede de empresas.

Na governança local privada, a coordenação das ações é exercida por atores privados como associações de classe, empresa líder, etc. Já na governança local pública, a coordenação ocorre via agências governamentais / setor público e é realizada por meio de políticas que fomentem o aumento da competitividade das empresas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Por considerar que a presença de empresas líderes pode anular as formas de governança local, Humphrey e Schmitz (2000) propõem uma classificação diferenciada para as estruturas de governança, que são relevantes para a coordenação de atividades econômicas, ocorrem nesse contexto e expressam a assimetria de poder e grau de cooperação entre comprador e produtor.

Esses autores apresentam quatro formas de classificação da governança, a saber: i) governança de mercado, caracterizada pela não cooperação entre comprador e produtor; ii) governança em rede, identificada quando há simetria de poder, inexistente dominação por empresas líderes, há dependência equivalente e complementaridade de competências; iii) governança quase-hierárquica, consiste na existência de uma empresa líder que domina as subcontratadas; e iv) governança hierárquica, implica uma forte integração e há uma empresa líder que define regras, produtos e suas especificidades (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

As relações de poder e hierarquia entre as empresas dos sistemas de produção e das cadeias produtivas globais, conforme entendimentos propostos por Storper e Harrison (1991) e Gereffi (1994), embasaram investigações realizadas por Santos e Candido (2013), Baptista e Alvares (2007), Suzigan *et al.* (2007) e Queiroz (2013). O argumento central desses estudos é: a governança em APL possibilita a identificação da estrutura para o relacionamento entre as empresas determinando o desenvolvimento do APL.

O aprimoramento dos produtores locais, conforme proposição de Humphrey e Schmitz (2000), serviu de base para os estudos de Almeida e Albino (2011) e Alves *et al.* (2012). Esses autores investigaram o papel da governança em APL para compreender a interação e o relacionamento dos atores na realização de ações conjuntas voltadas à viabilização de interesses comuns e na coordenação dessas ações (ALMEIDA; ALBINO, 2011; ALVES *et al.*, 2012).

### **Abordagem da coordenação de atores**

A abordagem da coordenação de atores enfatiza a participação, sendo sua compreensão da governança em APL embasada nas obras de Dallabrida (2011), Villela e Pinto (2009), Guerreiro *et al.* (2009), Tenório (2011) e Cançado *et al.* (2013), que são considerados autores basilares. Esses autores apresentam entendimentos sobre governança territorial, governança territorial e gestão social, gestão social a partir da governança corporativa e governança participativa, gestão social em arranjos institucionais colegiados (AICs) e gestão social e governança territorial, respectivamente.

Os entendimentos sobre governança territorial e gestão social, característicos da gestão compartilhada e participativa, são destacados (VILLELA; PINTO, 2009). A governança territorial parte do entendimento de território como um espaço de implementação de ação coordenada em prol do desenvolvimento. A compreensão dessa governança tem por base a ideia de organização territorial de atores em prol de objetivos comuns em busca do desenvolvimento. A gestão social enfatiza a participação de atores e caracteriza o APL como uma de suas modalidades, sendo visto como um espaço em que os atores têm condições de participar das deliberações, em que há inclusão de considerável número de atores e em que é evidenciada a necessidade de conscientização sobre a coletividade e o bem comum.

Dallabrida (2011) conceitua governança territorial como a capacidade da sociedade organizada reunir atores sociais, econômicos



e institucionais de forma coordenada via envolvimento e cooperação. Na governança territorial, são identificadas convergências com a governança em APL pelo aspecto da concentração territorial de atores relacionados com determinada atividade econômica. Na governança em APL, segundo Dallabrida (2011), é destacada a visualização amplificada do APL, a partir da qual considera-se a existência de diversos atores, situação que permite compreendê-lo como um espaço para a implementação de ações comprometidas também com o desenvolvimento local e não somente do APL.

Villela e Pinto (2009) apresentam sua compreensão de governança em APL pautada na governança territorial e gestão social. Na governança territorial é percebida a ênfase dada à concentração territorial de atores e na gestão social é destacada a participação deliberada. Esses autores defendem a necessidade de qualificação dos atores (os empresários, os representantes de poder público, dirigentes de associações e de entidades locais) para participarem ativamente das deliberações, os quais devem estar comprometidos com o desenvolvimento local.

A governança em APL é “o processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente” (VILLELA; PINTO, 2009, p. 1067). Esses autores, em posicionamento pautado nos pressupostos da sustentabilidade, destacam as contribuições que a prática da governança proporciona ao APL, a exemplo da conciliação de interesses de diferentes atores no planejamento e execução de ações voltadas para o desenvolvimento empresarial e local.

A compreensão da governança em APL apresentada por Guerreiro *et al.* (2009) é embasada pelas governanças corporativa e participativa. Esses autores compreendem a governança em APL por meio da valorização e manutenção do APL, da inclusão de interessados nas ações implementadas e do desenvolvimento local, integrado e sustentável. A governança corporativa é comprometida com a evolução da companhia ao longo do tempo de forma a proporcionar condições adequadas de funcionamento quanto às ações implementadas por seus representantes, as quais devem estar voltadas para sua valorização e manutenção no mercado.

Já a governança participativa tem posicionamento mais amplo por proporcionar condições para uma gestão interdisciplinar, permitindo a participação de diversos atores que exercem distintas lideranças. Nessa forma de governança, além da preocupação com o desenvolvimento sustentável da empresa, existe também cuidado com o seu entorno ao considerar os impactos na vida do cidadão e no

desenvolvimento da cidade. Dessa forma, há permissão para que os envolvidos se posicionem quanto às deliberações relacionadas ao APL.

A participação também é defendida na proposição de Tenório (2011), que utiliza atores, territórios e AICs para justificar seu posicionamento favorável à adoção da gestão social. Esse autor enfatiza a proximidade de intenções quanto aos conceitos de gestão social e governança em APL pelo fato de ambos implicarem um conjunto de atores organizados e reunidos em um determinado espaço para deliberar em prol de objetivos comuns, vislumbrando um melhor resultado. Na gestão social, essa forma de organização ocorre em AICs que consistem em deliberações amparadas no consenso, na descentralização e no controle social.

Os atores são instituições organizadas do poder público, setor privado e sociedade organizada que tenham ou venham a ter ligação direta ou indireta com as decisões tomadas em um espaço público/territorial. Assim, a caracterização de um território ocorre quando determinados atores se reconhecem como pertencentes a um determinado espaço social, econômico, político e cultural. São os atores que definem e reconhecem o território, e por consequência os AICs são acordos entre diferentes atores de um território (TENÓRIO, 2011).

O APL é reconhecido por Tenório (2011) como um AIC, uma modalidade da gestão social, que permite que a participação cidadã e o controle social sejam discutidos em seu contexto, apesar de reconhecer a necessidade de adaptações para que esses termos sejam incorporados de forma satisfatória. O conceito de governança é relacionado ao que Tenório (2011) chama de práticas gerenciais de coordenação e/ou procedimentos operacionais, pois são iniciativas de coordenação de ações de um APL norteadoras da implementação de ações em dado território via normatização e regulamentação de relacionamentos.

Na concepção de Cançado *et al.* (2013), a governança em APL é melhor compreendida se observada sob as dimensões estrutural e processual. Partindo de uma aproximação entre Gestão Social e Governança Territorial, é possível apresentar interseções e especificidades teórico-empíricas. A proximidade pensada quanto à Gestão Social e à Governança Territorial é apoiada na concepção de território, entendido como espaço das relações sociais de interação num contexto condicionado por atores sociais com interesse local (CANÇADO *et al.*, 2013).

A compreensão da governança territorial, dada a sua complexidade, é exposta por meio da análise das dimensões estrutural

e processual. Na dimensão estrutural, contextualizada no território, são percebidos os atores e as ações que desempenham. Na dimensão processual, que tem o foco na prática social, são observadas a interação entre atores, a deliberação e coordenação de ações conjuntas (CANÇADO *et al.*, 2013). Esses autores permitem entender a governança em APL por meio da governança em AICs (TENÓRIO, 2011), na qual o APL é destacado como um espaço para a efetiva participação de atores em prol do desenvolvimento.

A exemplo dos estudos realizados por Dallabrida (2011), Villela e Pinto (2009), Guerreiro *et al.* (2009), Tenório (2011) e Cançado *et al.* (2013), outros trabalhos investigaram a governança em APL com foco na participação e no desenvolvimento como Campos *et al.* (2009), Azevedo Filho e Ribeiro (2011), Cario e Nicolau (2012), Silva *et al.* (2012), Sacomano Neto e Paulillo (2012), Farias (2013), Oliveira e Santana (2013), Simonetti *et al.* (2013), Zambrana e Teixeira (2013), Fuini (2014) e Niwa *et al.* (2014).

Em alguns estudos, as organizações de apoio e o poder público são destacados pela atuação comprometida com o desenvolvimento do APL por criarem meios de desenvolver estratégias que proporcionem competitividade, maximização de lucros e consequente desenvolvimento local (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; SILVA *et al.*, 2012; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013; FUINI, 2014; NIWA *et al.*, 2014). Em outros estudos, o relacionamento entre atores é destacado por proporcionar eficácia e competitividade ao APL (CAMPOS *et al.*, 2009; OLIVEIRA; SANTANA, 2013; SIMONETTI *et al.*, 2013) e ainda por otimizar o desempenho do APL por meio da implementação processos inovativos (CARIO; NICOLAU, 2012; FARIAS, 2013).

No que tange às abordagens da governança em APL, neste estudo, além de observar os entendimentos dos autores basilares, foram utilizados fatores fundamentais que caracterizam um APL, citados de forma recorrente nos estudos referenciados, para analisar tais abordagens e apontar qual delas contém entendimentos teóricos que permitem abarcar a realidade de um APL e compreender sua governança. Destaca-se que a caracterização de um APL é baseada nos fatores: concentração setorial e territorial (LASTRES; CASSIOLATO, 2003), existência de entidades (ALMEIDA; ALBINO, 2011), relacionamento entre atores (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2011) e obtenção de benefícios (MARSHALL, 1982; SCHMITZ, 1997).

Averiguou-se que os estudos basilares da abordagem da relação entre empresas, apesar de não tratar especificamente da governança em APL, contém importantes reflexões sobre governança que

permitem seu entendimento no contexto de um APL. Entretanto, mesmo considerando que as primeiras ideias para a compreensão da governança foram ofertadas pelos estudos que compõem essa abordagem, sua limitação incide no direcionamento dado à relação entre empresas, desconsiderando a presença de outros atores no APL e os demais fatores igualmente importantes para sua caracterização.

Observou-se na abordagem da coordenação de atores a possibilidade de compreender o APL como um ambiente de promoção da participação, de envolvimento nas deliberações e de cooperação como alternativa para alcance dos objetivos. Essa abordagem permite compreender melhor a realidade de um APL, por capturá-la de forma ampliada por meio da inclusão de diferentes atores além da contemplação dos fatores característicos de um APL em seus estudos.

### **Procedimentos metodológicos**

Elegeu-se a abordagem qualitativa, devido a sua capacidade de captar, compreender, traduzir e descrever significados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para apontar entendimentos teóricos que permitam a compreensão da governança em APL, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter descritivo. A pesquisa bibliográfica permite embasar teoricamente os assuntos investigados (GIL, 2002), contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos, e a pesquisa descritiva possibilita descrever o fenômeno em estudo e possíveis relações entre os elementos que o compõe (GIL, 2002).

Foram analisadas publicações realizadas nos últimos cinco anos, identificadas nas bases de dados da Sielo, SPELL, Periódicos Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação Pesquisa em Administração (ANPAD). O critério de escolha adotado foi a análise do objetivo do trabalho no qual deveria constar a investigação da governança em APL.

A definição desse critério justifica-se pela necessidade de tornar a busca objetiva, uma vez que existe uma diversidade de publicações sobre o tema, e ainda pela necessidade de identificar publicações que contenham contribuições teóricas sobre a governança em APL. Também fez-se necessária a busca de trabalhos publicados anteriormente, citados nos trabalhos escolhidos, com objetivo de consultá-los na fonte para melhor compreender sua proposição.

A indicação de entendimentos que permitem a compreensão da governança em APL foi realizada via análise do referencial teórico dos

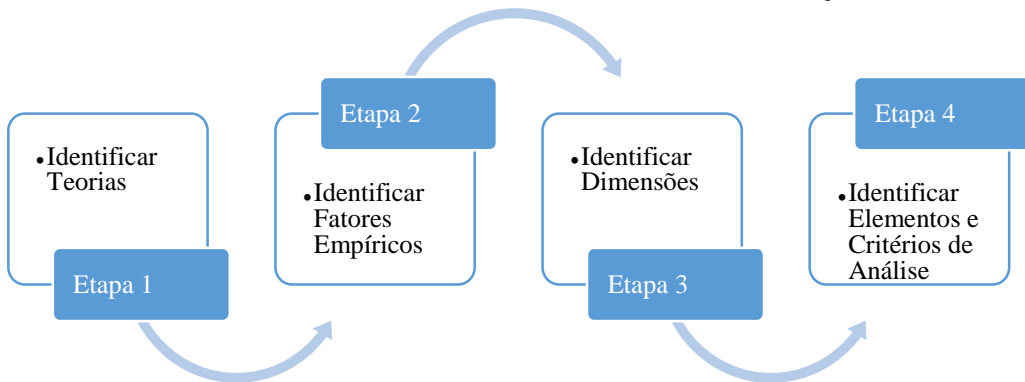
trabalhos escolhidos pela observação de ponderações recorrentes que permitam abarcar o tema. Foram considerados como autores basilares aqueles referenciados em outros trabalhos e cujas ponderações que proporcionam compreensão da governança em APL foram reunidas observando a possibilidade de aproximações dos entendimentos apresentados.

## Modelo analítico

Este modelo emerge da pesquisa bibliográfica realizada sobre governança em APL, sendo sua construção facilitada pela adoção de duas estratégias: indicar um processo para compreensão do tema investigado (Figura 1) e elaborar quadros que reúnam os conceitos utilizados a partir das reflexões embasadas nas contribuições teóricas.

O processo para compreensão da governança em APL compreende as etapas: identificar teorias relativas ao tema; identificar fatores empíricos característicos do APL; identificar dimensões da governança em APL; e identificar elementos e critérios de análise dessa governança, conforme exposto na Figura 1.

**Figura 1:** Processo para compreensão da governança em APL. Fonte:



Elaborado pelos autores.

Para realizar a primeira etapa, os estudos sobre governança em APL foram reunidos observando-se a possibilidade de aproximação de entendimentos em duas abordagens teóricas: relação entre empresas e coordenação de atores. Partindo dessa aproximação, a compreensão da governança em APL foi proposta com base na abordagem da coordenação de atores, visto que proporciona melhores condições de abarcar a realidade de um APL.

Na segunda etapa, foi feita a identificação e organização dos fatores empíricos que permitem caracterizar um APL, com base nas teorias sobre governança em APL, segundo a abordagem da coordenação de atores. Esses fatores, escolhidos pelas ponderações recorrentes nos artigos analisados, são: concentração espacial e setorial, existência de entidades, relacionamento entre atores e obtenção de benefícios. A terceira etapa compreendeu a identificação das dimensões da governança em APL a partir dos seus fatores empíricos característicos, na qual é destacada a obra de Cançado *et al.* (2013), que expõem a governança em APL por meio das dimensões processual e estrutural.

Com base nas dimensões, na quarta etapa foram identificados três elementos: cooperação, coordenação e representatividade. A dimensão estrutural, que define quem são os atores e as atividades desempenhadas por eles, está relacionada à representatividade. A dimensão processual, que implica no relacionamento entre atores e os seus condicionantes, está relacionada à cooperação e coordenação. Da identificação dos elementos característicos de cada dimensão emergem outros elementos: ação conjunta, condução e organização e atuação dos atores, utilizados como critério de análise da cooperação, coordenação e representatividade.

A representação e aplicação dos principais conceitos utilizados no processo para a compreensão da governança em APL são apresentadas nos Quadros 1 e 2 expostos a seguir. Nesse contexto, é destacada a importância de definir uma base teórica adequada para orientar a aplicação dos conceitos identificados na construção do modelo analítico.

### Quadro 1: Principais conceitos utilizados na construção do modelo analítico

| Conceito                           | Representação  | Autores                        |
|------------------------------------|--|--------------------------------|
| Abordagem da coordenação de atores | A abordagem que enfatiza a participação, conferindo destaque aos atores mais atuantes no APL.  | Elaborado pelos autores        |
| Abordagem da relação de empresas   | A abordagem que investiga a governança em APL sob a ótica das relações de comando, poder e hierarquia existentes no sistema de produção.                                       | Elaborado pelos autores        |
| Ação conjunta                      | Ações implementadas para atender interesses comuns, tendo influência positiva o desenvolvimento do APL.  | Campos et al. (2009)           |
| APL                                | Aglomerações territoriais de atores econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes. | Lastres e Cassiolato (2003)    |
| Atuação dos atores                 | Modo como o ator desempenha sua atividade que deve contribuir com o desenvolvimento do APL.  | Cario e Nicolau (2012)         |
| Condução                           | Adoção de procedimentos para dirigir as atividades no APL.   | Campos et al. (2009)           |
| Cooperação                         | Realização de ações conjuntas pelos atores do APL que compartilham recursos para o alcance de objetivos comuns.  | Zambrana e Teixeira (2013)     |
| Coordenação                        | Organização e condução de atividades desempenhadas pelos atores em um APL.   | Azevedo Filho e Ribeiro (2011) |
| Dimensão Estrutural                | Dimensão da governança em APL na qual são percebidos os atores e as ações desempenhadas por eles.  | Cançado et al. (2013)          |
| Dimensão Processual                | Dimensão da governança em APL na qual são percebidos interação entre atores, deliberação de ações conjuntas em prol de objetivos comuns e como tais ações são coordenadas.     | Cançado et al. (2013)          |
| Governança em APL                  | Processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente.                   | Villela e Pinto (2009)         |
| Organização                        | Adoção de procedimentos para estruturar as atividades no PL.   | Campos et al. (2009)           |
| Representatividade                 | Compreendida pela identificação do ator e da atividade por ele desempenhada.   | Cario e Nicolau (2012)         |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os entendimentos teóricos, além de proporcionarem a compreensão do tema, devem ser refletidos na parte empírica que envolve a pesquisa, por meio da identificação de elementos que caracterizam o APL, que são destacados na teoria e nas dimensões de sua governança.

### Quadro 2: Aplicação dos conceitos utilizados na construção do modelo analítico

| Conceito                           | Aplicação  |
|------------------------------------|--|
| Abordagem da coordenação de atores | Identificar informações sobre a participação e envolvimento dos atores no APL para caracterizar a pertinência do estudo à abordagem da coordenação de atores.  |
| Abordagem da relação de empresas   | Identificar nos artigos informações sobre as empresas com foco nas relações de comando, poder e hierarquia para caracterizar a pertinência do estudo à abordagem da relação de empresas.   |
| Ação conjunta                      | Analisar as ações implementadas pelos atores do APL para verificar a existência de práticas relacionadas à cooperação, especificamente no que tange ao compartilhamento de recursos e à existência de objetivos comuns.  |
| APL                                | Identificar nos artigos sobre a abordagem da coordenação de atores informações sobre fatores empíricos para caracterizar a existência do APL.  |
| Atuação da entidade                | Analisar como ocorre a atuação de cada entidade no que tange à contribuição da atividade desempenhada para o desenvolvimento do APL.   |
| Condução                           | Analisar, nos procedimentos adotados para implementação das atividades no APL, aspectos relacionados ao comportamento dos atores quanto à presença, influência, proximidade, centralidade na tomada de decisão e participação nas deliberações. O objetivo é identificar como os atores dirigem as atividades realizadas no APL. |
| Cooperação                         | Identificar, nas ações implementadas pelos atores do APL, aspectos relacionados a diversidade, frequência, abrangência e prazo, para confirmar a existência de ação conjunta.  |
| Coordenação                        | Analisar os aspectos relacionados à organização e condução, para compreender como os atores em um APL desempenham suas atividades.   |
| Dimensão estrutural                | Identificar quem são os atores do APL e quais são as atividades desempenhadas por eles, para verificar como se configura a representatividade do APL.  |
| Dimensão processual                | Analisar as interações entre os atores do APL para verificar a existência de ações conjuntas, como e por quem essas ações são coordenadas.   |
| Governança em APL                  | Analisar as formas de representatividade, cooperação e coordenação para verificar como se manifesta a governança no APL.   |
| Organização                        | Analisar os procedimentos de estruturação das atividades no APL, no que se refere aos aspectos relacionados ao comportamento dos atores quanto a padronização, planejamento, implementação, controle e estrutura de gestão. O objetivo é identificar a estrutura adotada pelos atores para realizar as atividades.               |
| Representatividade                 | Analisar os tipos de atores existentes no APL com base nos aspectos relacionados à atuação, para identificar como os grupos de atores presentes no APL contribuem com o seu desenvolvimento.   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dos entendimentos destacados nos Quadros 1 e 2, existem outros conceitos, conforme no Quadro 3 a seguir, que auxiliam a compreensão da governança em APL por fornecerem meios para analisar os elementos identificados em suas dimensões (vide etapa 4).



### Quadro 3: Síntese conceitos complementares para construção do modelo analítico

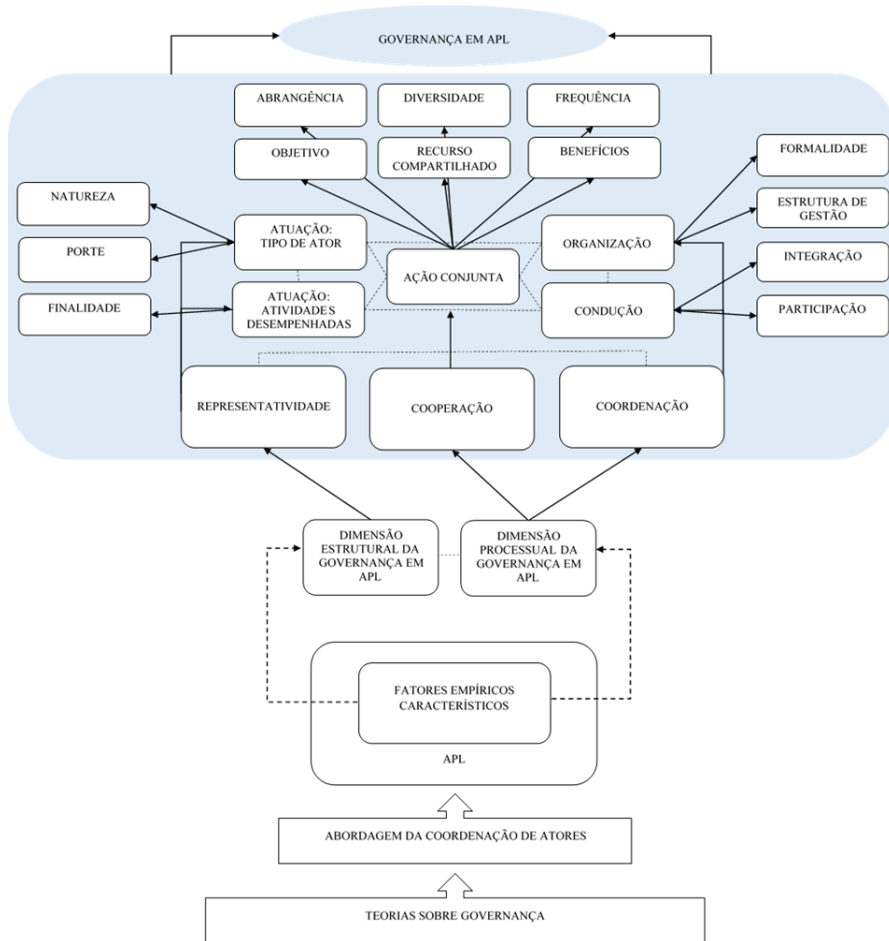
|                              | Conceito                       | Representação  | Autores   |
|------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Representatividade           | Finalidade                     | Relaciona-se à atividade desempenhada e ao resultado pretendido, ou seja, permite identificar a atividade desempenhada por cada ator e também como tal atividade contribui para o desenvolvimento do APL.  | Azevedo Filho e Ribeiro (2011)  |
|                              | Natureza                       | Permite classificar o tipo do ator a partir alguns grupos distintos originados das diversas formas de representação dos atores presentes no APL.   | Tavares B. (2011)   |
|                              | Porte                          | Determina o tamanho do ator com base no critério de classificação do porte de empresas da indústria de acordo com o número de funcionários: as microempresas possuem até 19 empregados, as pequenas empresas possuem de 20 a 99, as médias empresas possuem de 100 a 499 empregados, e as grandes empresas possuem mais de 500 empregados. | SEBRAE (2006)   |
|                              | Tipo de Atividade Desempenhada | A atividade desempenhada está relacionada ao grupo a que o ator pertence.  | Cario e Nicolau (2012)  |
|                              | Tipo de Ator                   | Empresas, instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras, organizações de apoio, organizações de negócio e poder público.   | Tavares B. (2011)   |
|                              | Cooperação                     | Abrangência da ação conjunta   | Indica os atores do APL beneficiados com a realização na realização de ações conjuntas. |
| Benefícios da ação conjunta  |                                | A realização de ações conjuntas permite obter benefícios relacionados a maior competitividade e desenvolvimento.   | Silva <i>et al.</i> (2012)  |
| Diversidade da ação conjunta |                                | Tipos distintos de ação conjunta identificados no APL.   | Santos e Candido (2013)   |
| Frequência da ação conjunta  |                                | Relaciona-se ao prazo e período de realização das ações conjuntas.   | Zambrana e Teixeira (2013)  |
| Objetivo da ação conjunta    |                                | Os atores do APL devem realizar ações que visem o desenvolvimento das empresas e o fortalecimento do APL.  | Azevedo Filho e Ribeiro (2011)  |
| Recurso Compartilhado        |                                | Na realização de ação conjunta, os atores do APL compartilham recursos materiais, financeiros, informacionais, humanos, etc.   | Alves <i>et al.</i> (2012)  |
| Coordenação                  | Estrutura Gestão               | Indica a maneira como a coordenação é realizada no APL, sendo identificada pelo tipo de ator responsável pela organização e condução das ações.  | Balestrin e Verschoore (2008)   |
|                              | Autogestão                     | Estrutura de gestão em que há poucos atores, os objetivos são pouco complexos e a interação entre os atores é densa.   | Balestrin e Verschoore (2008)   |

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| Coordenação a partir de uma empresa âncora | Estrutura de gestão caracterizada por número maior de atores presentes no APL e pela complexidade dos objetivos e da interação entre atores.           | Balestrin e Verschoore (2008)  |
| Coordenação a partir de uma entidade       | Estrutura de gestão em que os objetivos e a interação entre atores são ainda mais complexos.   | Balestrin e Verschoore (2008)  |
| Formalidade                                | Adoção de procedimentos e operações relativos a padronização, planejamento, implementação e controle das atividades desempenhadas pelos atores no APL. | Azevedo Filho e Ribeiro (2011) |
| Padronização                               | Adoção de procedimentos preestabelecidos para a realização das atividades.   | Azevedo Filho e Ribeiro (2011) |
| Planejamento, Implementação e Controle     | Os atores no APL definem objetivos e meios de alcançá-los e formas de implementar as atividades e controlar resultados.                                | Azevedo Filho e Ribeiro (2011) |
| Integração                                 | Consiste no estreitamento de relações e na existência de relações entre os atores do APL.  | Campos <i>et al.</i> (2009)    |
| Presença                                   | A presença diz respeito aos atores que existem no APL.   | Zambrana e Teixeira (2013)     |
| Proximidade                                | Estreitamento de relações entre empresas e entidades e na existência de laços.   | Campos <i>et al.</i> (2009)    |
| Influência                                 | A influência consiste numa liderança exercida por um ator sobre os demais.   | Santos e Candido (2013)        |
| Participação                               | Inclusão dos atores no processo decisório, nas deliberações sobre ações a serem implementadas no APL.  | Villela e Pinto (2009)         |
| Processo Decisório Participativo           | O processo decisório é caracterizado pelo engajamento de todos os atores presentes no APL que deliberam conjuntamente.                                 | Villela e Pinto (2009)         |
| Processo Decisório Centralizado            | Participação de reduzido número de atores nas deliberações.  | Villela e Pinto (2009)         |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os conceitos apresentados nos Quadros 1, 2 e 3 estão relacionados aos elementos destacados no modelo analítico (Figura 2), pois são utilizados como critério de análise e permitem identificar implicações quanto à maneira como ocorrem no APL. Partindo dos entendimentos apresentados por meio do processo para compreensão, da representação e da aplicação dos principais conceitos relativos à governança em APL, é proposto o modelo a seguir para sistematizar sua compreensão.

**Figura 2: Modelo analítico da governança em APL**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do modelo analítico, foram criados meios de perceber a governança em um APL. Essa percepção será possível por meio da observação dos elementos destacados no modelo, comparados aos entendimentos teóricos identificados. Esse modelo permite capturar a realidade do APL tal como se manifesta e expô-la de maneira sistematizada. É importante destacar que o contexto identificado em um APL dificilmente será reproduzido em outro, justificando assim a elaboração de um modelo que apresente elementos para visualizar sua governança.

## Considerações finais

O objetivo deste estudo foi propor um modelo analítico para compreender a governança em APL.

Percebeu-se, a partir da análise das abordagens dessa governança, que a abordagem da coordenação de atores contempla os atores existentes num APL e os seus fatores característicos. Considerou-se que a proposição dos autores basilares dessa abordagem permitiu compreender o APL como um ambiente de promoção da participação.

Pondera-se que os fatores característicos do APL tiveram importante papel na identificação da abordagem teórica adequada à realidade de um APL, na construção do modelo analítico e na definição das dimensões de sua governança.

Da mesma forma, aos elementos cooperação, coordenação e representatividade e seus critérios de análise e classificação consistem em um avanço quanto aos estudos sobre governança em APL, pela possibilidade de sistematização de sua compreensão.

No que tange ao modelo analítico proposto, sabe-se que a partir dos anos 1990 intensificaram-se os esforços para compreender o fenômeno dos APLs e que muitos estudos investigaram especificamente a governança, dada a complexidade e polissemia que a envolvem.

Entretanto, conforme destacado por Marine *et al.* (2012), alguns estudos estão relacionados à uma problemática específica, individualizada e fragmentada da realidade. Por conseguinte, considerou-se importante a identificação e reunião de elementos para facilitar a compreensão da governança em APL, partindo da identificação de informações relevantes, uma vez que é reconhecida a dificuldade de abranger todos os estudos realizados sobre o tema.

Esse esforço também foi percebido nos estudos que investigaram a relação entre o desenvolvimento local e os APLs (MARINE; SILVA, 2012; MARINE *et al.*, 2012; MARINI; SILVA, 2014) e a trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação nos APLs (Silva *et al.*, 2014).

Ainda merecem destaque as investigações citadas ao longo do referencial teórico deste estudo, que contém informações diversificadas quanto aos APLs e sua governança e contribuíram para confirmar sua importância, dada a quantidade de trabalhos desenvolvidos.

Nesse sentido, é mister destacar a intenção de somar esforços quanto aos trabalhos já desenvolvidos com o mesmo propósito para

proporcionar a compreensão da governança em APL e contribuir para a disseminação do conhecimento.

A partir da realização deste estudo, é possível destacar contribuições importantes, como a possibilidade de identificar elementos para analisar a governança em APL, enfatizar a importância dos APLs para o desenvolvimento empresarial e local. Destaca-se que a atenção dispensada ao tema se deve às diversas contribuições que a governança em APL pode proporcionar, como fornecer informações para nortear a ação dos atores responsáveis por exercer a organização e a condução de ações em prol do desenvolvimento e dos formuladores de políticas públicas, no sentido de apontar as reais necessidades do APL no que tange ao fomento de governanças sólidas e à existência de entidades comprometidas com o seu desenvolvimento.

Considera-se que este estudo ampliou a compreensão do tema governança em APL pela indicação pormenorizada de critérios para a compreensão da representatividade, cooperação e coordenação. No modelo analítico proposto, é destacada a contribuição quanto aos procedimentos utilizados para conduzir uma investigação que poderão apoiar pesquisas futuras.

Como proposta de estudos posteriores, sugere-se a aplicação do modelo analítico proposto tendo foco na relação entre os elementos da governança em APL e como esta pode contribuir para o desenvolvimento do APL. Acredita-se que esse modelo pode embasar as análises da governança dos APLs, servindo de suporte à ação do governo de Minas Gerais na identificação de governanças sólidas e de alternativas para fomentar o desenvolvimento local.

## Referências

ALMEIDA, Rodrigo Ferraz de; ALBINO, Andréia Aparecida. Percepção dos empresários sobre governança e desenvolvimento dos APLs de móveis e de confecções de Ubá-MG e região. In: Encontro De Estudos Em Estratégia, 6, 2011, Porto Alegre, RS. *Anais...* Porto Alegre, RS: 2011. p. 1-17.

ALVES, Leticia da Costa; MARCH, Jamur Johnas; PATIAS, Tiago Zardin; LISZBINSKI, BIANCA BIGOLIN. Governança em arranjos produtivos locais: um estudo sobre o APL do leite de Sant'Ana do Livramento. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 32, 2012, Bento Gonçalves, RS. *Anais...* Bento Gonçalves, RS, 2012. p. 1 – 9.

AZEVEDO FILHO, Edson Terra; RIBEIRO, Alcimar Das Chagas. A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor

cerâmico de Campos dos Goytacazes. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 7, n. 1, p. 96-129, jan./abr. 2011.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 216 p.

BAPTISTA, Josil do Rocio Voidela; ALVAREZ, Victor Manoel Pelaez. Relações socioeconômicas em rede: a governança no Arranjo Produtivo do Vestuário de Cianorte no Estado do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, PR, n.113, p. 59-81, jul./dez. 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portaria Interministerial nº 200, de 02 de agosto de 2004. Institui o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL. Disponível em: < [http://portalapl.ibict.br/biblioteca/Portaria\\_Interministerial\\_numero\\_200\\_2004\\_MDIC.html](http://portalapl.ibict.br/biblioteca/Portaria_Interministerial_numero_200_2004_MDIC.html)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

CAMPOS, Antônio Carlos de; TRINTIN, Jaime Graciano; VIDIGAL, Vinícius Gonçalves. Estrutura de Governança: o caso do arranjo produtivo local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). **Textos de Economia**, Florianópolis, SC, v.12, n.1, p.134-155, jan./jun.2009.

CANÇADO, Airton Cardoso; TAVARES, Bruno; DALLABRIDA, Valdir Roque. Gestão social e governança territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, SP, v. 9, n. 3, p. 313-353, set./dez. 2013.

CARIO, Silvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. Estrutura e padrão de governança em arranjos produtivos locais no Brasil: um estudo empírico. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, RS, v. 33, n. 1, p. 177-206, mai. 2012.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança territorial e desenvolvimento: introdução ao tema. In: DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

FARIAS, Claudio Vinicius Silva. Aprendizado, inovação e cooperação no APL vitivinícola da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 9, n. 2, p. 232-261, mai./ago. 2013.

FUINI, Lucas Labigalini. A (des) territorialização do APL da indústria têxtil e de confecções de Americana e região: Uma análise sobre o desenvolvimento local e a governança. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 10, n. 4, p. 114-137, set./dez. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Evandro Prestes; MONTEIRO, Edison da Silva; NANNI, Henrique Cesar. Desenvolvimento sustentável e governança participativa: arranjo produtivo local e parque tecnológico de Santos. In: International Workshop Advances In Cleaner Production, 2, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: 2009. p. 1-10.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, SP, v. 36, n. 3, p. 407-433, 2006.

HUMPHREY, Jonh; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. 37 p.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. nov. 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto Elias Garcia; SILVA, Suelen Aparecida Duarte. A estratégia em relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 11, n. 30, p. 65-78, jan./mar. 2009.

MARINI, Marcos Junior; SILVA, Christian Luiz da; NASCIMENTO, Décio Estevão do; STRAUHS, Faimara do Rocio. Avaliação da contribuição de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento local. **Biblio 3W: Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**. Barcelona, v.19, n. 996, p. 1-22, out. 2012.

MARINI, Marcos Junior; SILVA, Christian Luiz da. Desenvolvimento Regional e Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 8, n. 2, p. 107-129, mai./ago. 2012.

MARINI, Marcos Junior; SILVA, Christian Luiz da. A mensuração do potencial interno de desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local: uma proposta de aplicação prática. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**. São Carlos, SP, v. 6, n. 2, p. 236-248, maio/ago. 2014.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 272 p.

MINAS GERAIS. Lei 16.296, de 01 de agosto de 2006. Institui a Política Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e dá Outras Providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=16296&comp=&ano=2006>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

NIWA, Tiago Hideki; LIMA, Isaura Alberton de; SILVA, Christian Luiz da. A coopetição e os APL como indutores do desenvolvimento local: um panorama no Estado do Paraná. **Informe Gepec**. Toledo, PR, v. 18, n. 2, p. 66-85, jul./dez. 2014.

OLIVEIRA, Cyntia Meireles de; SANTANA, Antônio Cordeiro de. A Governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, Estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, SP, v. 50, n. 4, p. 683-704, out./dez. 2012 – impressa em Janeiro de 2013.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 14, n. 1, p. 71-78, jan./jun. 2013.

SACOMANO NETO, Mário; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani E. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 4, p.1131-1155, jul./ago. 2012.

SANTOS, Aysa Eliude Aguiar dos; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: uma aplicação no arranjo calçadista no município de Campina Grande-PB. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: 2013. p. 1-16.



SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio EFE**, Porto Alegre, RS, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Termo de referência para atuação do SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília, 2003. Disponível em: <[http://cppg.am.sebrae.com.br/apl/popup.htm#LinkTarget\\_273](http://cppg.am.sebrae.com.br/apl/popup.htm#LinkTarget_273)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Critério para classificação de empresas**. [2006?] data provável. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SILVA, Isabel Cristina; TAVARES, Bruno; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Governança nas aglomerações produtivas: um estudo no setor de vestuário de Divinópolis – Minas Gerais. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2012. p. 1-16.

SILVA, Isabel Cristina; CASTRO, Cleber Carvalho de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 10, n. 1, p. 183-205, jan./abr. 2014.

SIMONETTI, Erica Ribeiro de Sousa; CARNIELLO, Monica Franchi; RODRIGUES, Marilsa de Sá; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Diagnóstico do arranjo produtivo local das indústrias têxteis do município de Imperatriz - MA. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 9, n. 3, p. 250-278, set./dez. 2013.

STORPER, Michael; HARRISON, Bennett. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai.-ago. 2007.

TAVARES, Bruno. **Estrutura das aglomerações produtivas e capacitações das micro e pequenas empresas: um estudo comparativo**

no setor de vestuário em Minas Gerais. 2011. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2011.

TAVARES, Hermes Magalhães. Estratégias de desenvolvimento regional. Da grande indústria ao Arranjo Produtivo Local? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 7, n. 1, p. 50-68, jan./abr. 2011.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Descentralização político-administrativa, gestão social e participação cidadã. In: DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

VILLELA, Lamounier Erthal; PINTO; Mario Couto Soares. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

ZAMBRANA, Aline de Aragão; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Governança e cooperação em arranjos produtivos locais: um estudo de múltiplos casos em Sergipe. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, SP, v. 20, n. 1, p. 21-42, jan./mar. 2013.