08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos (PI)

WELBER FERNANDO ALVES DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)

MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS:estudo sobre práticas de gestão social em aglomerações produtivas da região de Picos (PI)

RESUMO
Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm sido objeto de estudos de grande parte da literatura relacionada à área de aglomerações produtivas. Isso porque essas aglomerações caracterizam-se como sistemas complexos, devido à sua grande capacidade de interações e inter-relações dos seus atores, sobretudo quando se verifica a amplitude de suas categorias e características. Ademais, trata-se de um importante vetor de desenvolvimento na localidade onde estão inseridos. Este estudo tem como objetivo geral compreender a forma de governança, sob o viés da gestão social, em 2 (dois) APLs da região de Picos, com predominância para as práticas apícola e de cajucultura. A metodologia da pesquisa teve abordagem qualitativa com caráter exploratório. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo e estudo de múltiplos casos. Com os resultados do estudo, observou-se que os aglomerados produtivos estudados possuem uma governança pautada em aspectos direcionados ao atingimento dos objetivos coletivos, mas que na mesma governança possuem características de gestão social. Conclui-se que se faz necessário potencializar o fator aprendizagem no contexto das cooperativas analisadas, com o objetivo de propiciar reflexões e consciência colaborativa, especialmente para os novos membros intensificando a relação de pertencimento coletivo entre os membros dos APLs.
Palavras-Chave: Arranjo Produtivo Local; Gestão Social; Governança.

1 Introdução

As aglomerações produtivas têm sido objeto de estudos recorrentes, sobretudo por serem sistemas complexos de inter-relacionamentos, validando expressivas contribuições reflexivas e teóricas para o contexto acadêmico (SILVA; FEITOSA; AGUIAR, 2012). Nessa lógica, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são especialmente como propulsores de promoção para o desenvolvimento local e regional (DIAS, 2011; SCHLEMPER; MARINI; BERNARTT, 2016; FUINI, 2013; COSTA, 2017; OLIVEIRA, 2021).

Nessa perspectiva, argumenta-se que os "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" (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 5). Em geral, incluem a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, em seus diversos portes e tipos, além de instituições públicas e privadas (ALBAGLI; BRITO, 2003).

Em números representativos, Costa (2017) afirma que no Brasil os APLs aumentaram de 499 em 2002 para 785 em 2015, distribuídos em 59 setores produtivos, situados em 2.175 municípios, segundo dados do Observatório Brasileiro de APLs. Pode-se verificar que o Nordeste é a região com maior número de APLs (328), seguido pela região Sudeste (204), em terceiro, a região Norte (122) e, em quarto, a região Centro-Oeste (104). No último lugar, a região Sul com 80 APLs (SIQUEIRA et al., 2021).

Ao longo do tempo, muitos estudos sobre APLs foram desenvolvidos com base nos mais diversos eixos. Dentre eles, pode-se citar o desenvolvimento local e desenvolvimento regional (FUINI, 2013; SCHLEMPER; MARINI; BERNARTT, 2016), a aprendizagem (PESSOA NETO *et al.*, 2018; LASTRES; CASSIOLATO, 2003), a modelagem de relacionamentos (ANTERO *et al.*, 2017; BAIARDI, 2008; , a inovação (DE FREITAS *et al.*, 2017), as políticas públicas (JACOMETTI *et al.*, 2016; MALAGOLLI; PAULILLO, 2013; TIZZIOTTI; TRUZZI; BARBOSA, 2019), sustentabilidade (ALVARENGA *et al.*, 2013; IIZUKA; GONCALVES-DIAS; AGUERRE, 2012) e governança (KRAG, 2017; FARINA, 2017; CONEJERO, 2017).

A complexidade de uma estrutura de governança de APL é justificada por demandar grandes interações, negociações nas áreas produtivas, tecnológicas e comerciais dos atores envolvidos, com o intuito de gerir assuntos de interesse da coletividade envolvida no aglomerado, expressa na tomada de decisões de forma participativa e compartilhada (PATIAS, 2017; KRONEMBERGER; VILLELA; ZANI, 2012).

Villela e Pinto (2009) entendem como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente. Em um contexto de APL, os atores interagem sob uma perspectiva comportamental (PATIAS *et al.*, 2017), demandando a existência de uma estrutura organizacional eficiente de gerenciamento (ERBER, 2008), que proporciona a articulação institucional do grupo e que potencializa a interação e a cooperação e participação. Consequentemente, isso aumenta os níveis de confiança e credibilidade entre os atores locais e regionais.

Nesse sentido, a governança de um APL pode ser um fator determinante para o seu sucesso, pois o seu desenvolvimento tende a ser positivo quando há ações voltadas para objetivos convergentes, com ação integrada entre os atores e sistemas cooperativos (NEUMANN *et al.*, 2011) para o alcance de um consenso entre um conjunto de metas organizacionais e uma visão comum de futuro (PATIAS *et al.*, 2017).

Neste trabalho, a governança envolve uma diversidade de atores sociais e atividades com representações distintas no processo decisório local. Ela é definida no âmbito do APL pelas diferentes formas de coordenação, intervenção e participação dos distintos atores sociais nos processos decisórios, bem como nas tomadas de decisão das diversas atividades que envolvem a organização dos processos produtivos e de disseminação de conhecimentos (ALBAGLI; BRITO, 2003).

Assim, as decisões devem ser tomadas em conjunto, devido ao engajamento participativo de todos os envolvidos, (representantes do Estado, da sociedade civil e/ou das empresas) em prol do desenvolvimento territorial orientadas pela prática da gestão social (TENÓRIO, 2008). Essas ações podem ser entendidas como práticas dialógicas, comunicativas, participativas, em que o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais. Desse modo, a participação é parte integrante da realidade social na qual as relações ainda não estão cristalizadas em estruturas (MILANI, 2008; ANJOS; ANJOS; OLIVEIRA, 2013).

Este estudo teve o propósito de responder à seguinte pergunta: De que forma a relação entre as características de governança presente nos APLs de Picos-PI com elementos de gestão social podem aprimorar o alcance aos objetivos coletivos?

O objetivo geral consistiu em compreender governança, sob o viés da gestão social, dos APLs da região de Picos, com 2 (dois) APLs, com predominância para as práticas apícola e de cajucultura. A pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos: i) levantar características de governança dos APLs investigados, ii) levantar características de gestão social nos APLs investigados; e, iii) identificar práticas de gestão social, para o aprimoramento da governança em prol dos objetivos coletivos.

2 Fundamentação Teórica

A ideia de arranjo produtivo local sempre esteve fortemente ligada à questão das aglomerações e distanciamentos de diversos enfoques que destacam a importância da dimensão territorial e de fatores de cooperação entre empresas e atores, constituindo o que chamam de aglomerações produtivas (CASSIOLATO; PALHANO; MACHADO, 2002; LASTRES, CASSIOLATO, 2005).

Dias (2011) informa que em virtude da inexistência de uma padronização no uso dos termos referentes às aglomerações entre pesquisadores e instituições, os conceitos de APLs, *clusters* e outros são utilizados muitas vezes como sinônimos. Ou seja, o fato é decorrente de

uma imprecisão no uso dos conceitos, notadamente, no que se refere ao balizamento e fundamentação de políticas públicas voltadas para promoção setorial localizada em territórios que apresentam relativo dinamismo institucional, empresarial e não empresarial independentemente da diversidade de nomenclatura e, das categorias analíticas associadas às aglomerações empresariais.

Fuini (2013) destaca que as discussões voltadas para os APLs no meio político nacional são recentes. Em 2004, houve sua oficialização pelo Governo Federal como política pública descentralizada, voltada ao desenvolvimento econômico e estímulo à competitividade de micro e pequenas empresas. Nesse contexto, os APLs foram incorporados aos planos plurianuais do Governo Federal (2004-2007/2008-2011) e, se encontra, atualmente, dependente de articulações subnacionais estaduais para sua efetivação.

Castanhar (2006) afirma que os APLs são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. O Quadro 1 apresenta a relação de elementos constituintes que os caracterizam.

Quadro 1 – Características de um APL.

Características do APL	**Descrição**
Dimensão territorial	É o espaço onde processos produtivos, inovadores e cooperativos têm lugar, tais como: municípios, microrregiões, entre outros.
Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais	Os arranjos envolvem a participação e interação de empresas (produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, cliente etc.), órgãos de classe, instituições privadas e públicas de ensino, pesquisa, consultoria, bem como instituições políticas e de promoção e financiamento e a comunidade organizada em geral.
Conhecimento tácito	Nos arranjos verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimento, por parte de empresas, instituições e indivíduos. São importantes os conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos. São elementos de vantagem competitiva de quem os detém. Nos APLs mais desenvolvidos, esse conhecimento pode chegar a ser explícito em função de processos de padronização e normatização. O conhecimento tácito reside em crenças, valores, saberes e habilidades do indivíduo ou organização. Encerram, por sua vez: 1) saberes sobre o processo produtivos não disponíveis em manuais; 2) saberes gerais e comportamentais; 3) capacidade para resolução de problemas não codificados; e 4) capacidade para estabelecer vínculos entre situações e interagir com outros recursos humanos.
Inovação e aprendizado interativos	O aprendizado interativo é a fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacidade produtiva e inovadora das firmas e instituições;
Governança	São os diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimento e das inovações.

Fonte: Elaborado por Cardoso (2014; p. 19); Adaptado por Lima (2021).

Verifica-se no quadro 1 as características relevantes no que diz respeito aos APLs. Contudo, Amaral Filho (2011) complementa que um aspecto característico seriam os laços das empresas com agentes institucionais locais, que suprem condições para a realização da produção social e a estabilidade da aglomeração.

Pode-se observar também que o conceito de Lastres *et al.* (2003) evidencia características que são mencionadas no quadro 1, pontuando aspectos como colaboração, confiança como fator social, organizações e agências locais e regionais apoiadoras.

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo surgiu como uma ferramenta de ajuda mútua entre pessoas que tem as mesmas necessidades e os mesmos interesses. Trata-se de um grupo de pessoas que se unem por razões diversificadas, mas com um único propósito (WEBERING, 2020). O objetivo principal das cooperativas, diferente das empresas, não é lucrar, mas melhorar as condições de vida de seus membros. Pode-se afirmar que as cooperativas são formas de organização, pautadas por valores como: democracia, ajuda mútua, igualdade, autonomia, solidariedade, responsabilidade e equidade (SCHMIDT; PERIUS, 2003).

Uma das principais características que as diferenciam das sociedades de capital é a participação dos membros e suas corresponsabilidades na gestão da organização. A efetiva participação e responsabilidade compartilhada dos membros são elementos cruciais nos processos de criação, desenvolvimento e sobrevivência da cooperativa. Portanto, o nível de participação desses membros pode indicar o insucesso ou êxito dessas organizações (JUNQUEIRA; TREZ, 2005).

Segundo Sapovicis e Souza (2004), um dos princípios básicos do movimento cooperativista é o controle democrático pelos sócios que incentiva a participação de todos na cooperativa, para estabelecer suas políticas e tomadas de decisão. Nessa perspectiva, no sistema cooperativista, os cooperados são ao mesmo tempo beneficiários e prestatários dos serviços. Esse fato, por si, caracteriza o controle democrático (ARAÚJO, 1982).

2.2 Governança em APLs

O termo governança, em um contexto geral, refere-se à maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de uma organização, visando o seu desenvolvimento (SLOMSKI *et al.*, 2008). Segundo o entendimento de Justen *et al.* (2015), governança se constitui a partir dos laços de interação definidos entre diversos agentes, tendo a sua forma estabelecida a partir da intensidade que essas relações entre os agentes ocorrem, criando estruturas.

No sentido desse estudo, Cassiolato e Lastres (2005) destacam que em APLs a governança refere-se aos diferentes modos de coordenação, participação e intervenção nos processos de decisão de diferentes atores. Além da diversidade de atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização. Dessa forma, como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos, Sacomano Neto e Paulillo (2012) destacam que as governanças em APLs podem ser entendidas por mecanismos de comando, intervenção, influência e participação dos atores envolvidos.

Nessa perspectiva, verifica-se a importância da estrutura de governança em APLs. Os estudos de Humphrey e Schmitz (2000) trazem reflexões que permitem observar que um APL sem uma estrutura de governança seria apenas uma corrente de relações de mercado. Nessa lógica, entende-se que a utilização de mecanismos de governança, há probabilidade maior de as entidades tornarem-se importantes atores na cadeia de valor, além do favorecimento do desenvolvimento da localidade (PATIAS *et al.*, 2017).

Assim, a estrutura de governança é relevante para o seu funcionamento interno, mas também pelo impacto do arranjo na localidade em que este encontra-se inserido. As práticas de governança auxiliam no gerenciamento de possíveis conflitos oportunistas nas relações entre os agentes e na cooperação entre eles. Desse modo, pode-se permitir chegar ao final do processo com ganhos competitivos (CHEN, 2011).

Nessa perspectiva, dependendo da forma como os atores se relacionam e interagem, essas podem se constituir em uma estrutura complexa, demandando uma governança eficiente para o alcance de objetivos (TAHIM; ARAÚJO, 2014). O mesmo entendimento pode ser evidenciado nos estudos de Bocquet e Mothe (2015), que retratam a importância da estrutura de governança

para o desenvolvimento do APL, haja vista que é responsável por manter interações eficientes entre os atores envolvidos. Nesse sentido, Torre (2006) e Yaqub (2010) demonstram que a governança pautada na ação coletiva, nas relações contratuais bem estruturadas e na confiança organizacional tende a trazer eficiência ao APL.

Ademais, convém ressaltar que o processo de governança faz referência à capacidade dos atores sociais de articular ações de forma que políticas públicas se traduzam em desenvolvimento duradouro, utilizando-se de processos gerenciais embebidos nos fundamentos da gestão social. Dessa forma, impulsiona-se a participação na definição de prioridades, no planejamento e implementação de ações visando a dinamização de estruturas locais, superação de entraves e desafios para o desenvolvimento (DIAS; PAIVA, 2015).

2.3 Gestão Social

A gestão social tem sido mais relacionada à gestão de políticas sociais ou até mesmo ambientais do que a discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer seja na formulação de políticas públicas, quer nas relações de caráter produtivo. No campo das relações trabalho-capital, na qual a epistemologia da gestão social se manifesta quando, por exemplo, um dado agente econômico pretende implantar um processo de automação flexível em substituição a um rígido (TENÓRIO, 2008).

Cançado, Pereira e Tenório (2011) realizam estudos na tentativa de apresentar uma aproximação conceitual e a delimitação de categorias teóricas fundamentais da gestão social. Nesse entendimento, os autores empreenderam esforços para a construção de um quadro conceitual, na qual são apontadas as devidas categorias teóricas mostradas no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias teóricas para a Gestão Social.

Categoria Teórica	**Autores/Trabalhos**
Democracia Deliberativa	Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer *et al.* (2006), Fischer e Melo (2006), Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Junqueira *et al.* (2009), Maia (2005), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel *et al.* (2011), Schommer e França Filho (2010), Silva Jr. *et al.* (2008), Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c), Tenório e Saraiva (2006).
Dialogicidade	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saraiva (2006), Tenório (2008a; 2008b; 2008c; 2012).
Emancipação	Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer *et al.* (2006), Fischer e Melo (2006), Maia (2005), Schommer e França Filho (2010), Tenório (2008a; 2008b).
Esfera Pública	Boullosa (2009), Boullosa e Schommer (2008; 2009), Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer *et al.* (2006), Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Maia (2005), Schommer e França Filho (2010), Tenório (2008b; 2008c).
Interesse Bem Compreendido	Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel *et al.* (2011), Tenório (2012).
Intersubjetividade	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saraiva (2006), Tenório (2008b; 2008c; 2012).
Racionalidade	Equilíbrio: Carrion (2007), Schommer e França Filho (2010) Subordinação da lógica instrumental: França Filho (2008), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel *et al.* (2011) Agir Comunicativo: Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c).
Solidariedade	Tenório (2008b; 2008c; 2012).
Sustentabilidade	Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008).

Fonte: CANÇADO, PEREIRA; TENÓRIO (2015).

Em suma, tem-se a gestão social como processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação em qualquer sistema social (TENÓRIO, 2008). Já o adjetivo social, qualificando o substantivo gestão, pode ser observado como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação. Assim, a prática da gestão social pode constituir o caminho para a viabilização

da governança democrática entre atores distintos e pertencentes ao território, tais como: poder público, sociedade civil e empresariado (KRONEMBERGER, VELLELA; ZANI, 2012).

3 Procedimentos Metodológicos

No sentido de alcançar os objetivos propostos, o estudo tem abordagem de caráter qualitativo, que, segundo Flick (2008) esse tipo de abordagem busca entender "como" e "por que" um determinado fenômeno acontece. Seguindo a taxionomia apresentada por Vergara (2009), trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo fazer uma contribuição, gerando conhecimento científico através do estudo da governança e gestão social nos APLs do estado do Piauí, no Nordeste. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, sendo um estudo de múltiplos casos.

No sentido de cumprir com o propósito central da pesquisa, tem-se um estudo multicaso, com APLs da região de Picos, no estado do Piauí. O pesquisador que atua no estudo multicaso tem como importante tarefa demonstrar como o fenômeno se apresenta em diferentes contextos, considerando as influências para cada um de seus casos componentes, com especial atenção para aqueles que chamam a atenção dentro do estudo (STAKE, 2011).

A pesquisa tem como campo de estudo os APLs da região sul do estado do Piauí, em especial, na região de Picos. O município de Picos, localiza-se na região Centro/Sul do estado do Piauí, distanciando-se a 320 km da capital, Teresina. A região caracteriza-se pela localização estratégica nos sertões centro-leste Piauiense – eixo de ligação com o resto dos estados do Nordeste, Sul e Sudeste do País. Destaca-se que a região comporta sedes de Instituições de Ensino Superior, como as Universidades Estadual e Federal, bem como o Instituto Federal de Ciência, Ensino e Tecnologia, ambos do Piauí, que desenvolvem pesquisas que têm imediato interesse sobre a produção, a organização e as capacidades de melhoria do APLs da região.

Desse modo, os APLs da região de Picos foram escolhidos para este estudo por destacarem-se no cenário regional como uma região caracterizada pelas práticas da cajucultura e da apicultura, o que representa um importante vetor de desenvolvimento regional. O estudo analisou os APLs do segmento de cajucultura, a partir de análise das práticas realizadas na Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí (COCAJUPI) e na Central de Cooperativas Apícolas do Semi-Árido Brasileiro (CASA APIS).

A fonte de evidências foi composta pela análise de documentos produzidos pelas organizações investigadas que fosse possível observar as questões referentes às deliberações e decisões coletivas tomadas pelas unidades estudadas, tais como atas de reuniões, registros e estatutos, e outros documentos em que fosse possível visualizar aspectos de governança e gestão social. No Quadro 3 são demonstradas as categorias teóricas do trabalho e pesquisadores correspondentes.

Quadro 3 – Quadro teórico categorias e subcategorias de análise.

Perspectiva categórica	**Autores**
Governança em APLS	Patias *et al.* (2017).
	Justen *et al.* (2015) Bocquet e Mothe (2015).
	Cassiolato e Lastres (2005), Sacomano Neto e Paulillo (2012).
Gestão Social	França Filho (2008), Fischer e Melo (2006).
	Tenório (2008).
	França Filho (2010), Tenório (2008).
	Pimentel *et al.* (2011), Tenório (2012).
	Tenório (2008).
	Schommer e França Filho (2010)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Visando a discussão dos resultados, as transcrições foram analisadas sob a perspectiva da análise de conteúdo. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise da comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de 48 descrição do conteúdo das mensagens. Nesse sentido, a análise de conteúdo será organizada em três estágios, a saber: a) Pré-análise, b) Exploração do material e c) Tratamento dos resultados, inferências e interpretações.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Esta seção apresenta os resultados da análise documental dos APLs estudados. A análise documental desse estudo foi pautada nos estatutos socializados pelas centrais de cooperativas estudadas e registros de atas de reuniões e assembleias de uma das cooperativas analisadas.

4.1 CASA APIS

CASA APIS é uma central de cooperativas apícola situada na região Nordeste do Brasil, baseada nos princípios da economia solidária e no desenvolvimento sustentável, formada em sua grande maioria por famílias pobres, que encontraram na apicultura sua principal fonte de sustento. Com sede na cidade de Picos-PI, a central de cooperativa conta com 8 (oito) cooperativas singulares e 2 (duas) filiais, sendo uma no estado do Maranhão e, outra, no estado do Piauí. Atualmente, a central de cooperativa conta com 893 (oitocentos e noventa e três) cooperados.

A central de cooperativas CASA APIS tem como um de seus objetivos basilares a colaboração recíproca, unindo suas filiadas para melhorar o próprio desempenho. Essa forma estabelece um desenvolvimento seguro e sustentável ao longo dos tempos. Nessa lógica, observa-se que os objetivos da CASA APIS estão alinhados com a visão dos APLs especialmente no que tange aos aspectos de colaboração, confiança, ação coletiva e cooperação, conforme a perspectiva de Cassiolato; Lastres, 2003; Silva, 2012; Torre; 2006; Yaqub, 2010; Villela; Pinto, 2009.

No que diz respeito a sua estrutura, o número de cooperados através das cooperativas singulares, refletem a sua abrangência. Observa-se que a governança a ser exercida em uma central de cooperativas com uma estrutura relativamente significativa torna-se um grande desafio. Nessa ótica, a seguir, é apresentado o Quadro 4 de análise na qual é mostrado pontos de destaques dos documentos constitutivos analisados com a categoria de análise estudada.

No que diz respeito a sua estrutura, o número de cooperados através das cooperativas singulares, refletem a sua abrangência. Observa-se que a governança a ser exercida em uma central de cooperativas com uma estrutura relativamente significativa torna-se um grande desafio. Nessa ótica, a seguir, é apresentado o Quadro 4 de análise na qual é mostrado pontos de destaques dos documentos constitutivos analisados com a categoria de análise estudada.

Quadro 4 – Pontos de Destaque Estatuto CASA APIS referente ao Eixo de Governança.

Caracterização	Artigo
Colaboração	**Art. 7º –** A CASA APIS, com base na colaboração recíproca, tem por objetivo principal unir suas filiadas para melhorar o desempenho destas, em todas as áreas de sua atuação, procurando, assim, garantir-lhes desenvolvimento seguro e sustentável ao longo dos tempos. A sociedade tem por objeto o melhoramento organizativo e tecnológico da produção apícola, a instalação e funcionamento de uma base industrial de beneficiamento da produção apícola e a comercialização e exportação dos seus produtos.
Representação	II. Representar e assumir compromissos que produzam obrigações legais para todo e qualquer assunto relativo à continuidade e perenidade das atividades de suas filiadas;
Coordenação	Coordenar a gerência nas áreas administrativa, técnica, produtiva e comercial, dos serviços de qualquer natureza de seu interesse ou de suas filiadas;
Interesse coletivo	Representar as cooperativas filiadas na definição de políticas e medidas governamentais para o setor, bem como em todos os atos de seu interesse;

Interesse econômico	Parágrafo 2º – A CASA APIS, no cumprimento de seus objetivos, operará sem qualquer tipo de lucro, embora deva perseguir permanentemente a eficiência econômica dos empreendimentos.
Cooperativismo	**Art. 8º –** A CASA APIS é um empreendimento que assume integralmente os princípios do cooperativismo autêntico, do desenvolvimento sustentável e da economia solidária.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Um dos fatores apontados no Quadro 4 são as características de governança presente no estatuto. Verifica-se que a governança exercida contempla os interesses da coletividade através de mecanismos de coordenação, ação coletiva, cooperação, estrutura, interação, intervenção em processos e, sobretudo, garantindo o caráter participativo das cooperativas singulares. Nessa ótica, pode-se verificar um evidente alinhamento quanto às contribuições teóricas trazidas por autores supramencionados, dentre eles pode-se citar: Cassiolato e Lastres (2003); Silva (2012); Torre (2006); Yaqub (2010); Fuini (2013); Villela e Pinto (2009); Lastres e Cassiolato (2005); Patias *et al*. (2017); Justen *et al*. (2015); Bocquet e Mothe (2015); Cassiolato e Lastres (2005); Sacomano Neto e Paulillo (2012).

De acordo com Bonnal e Maluf (2009), a governança pode ser entendida como um processo de coordenação de atores, grupos sociais e de instituições com vistas a realizar objetivos definidos e discutidos previamente. Ao analisar a documentação estatutária da CASA APIS, verifica-se essa coordenação de atores e a direta relação, com a definição dos objetivos discutidos previamente. Nota-se que ao tempo em que o estatuto coloca a assembleia geral como órgão máximo deliberativo e que dentro da perspectiva de governança exercida, no momento das assembleias é discutido os objetivos em comum, percebe-se a importância da relação dialógica no contexto das cooperativas.

Outra questão central observada no estatuto é a participação na representatividade exercida pelas cooperativas singulares, as quais caracterizam um direcionamento ao que Sachs *et al*. (2012) entende como governança participativa, na qual se consegue, por meio da articulação inteligente e equilibrada do conjunto de atores interessados, (co)responder aos interesses dos grupos que se manifestam, supondo sistemas participativos, democráticos e transparentes.

No que tange à gestão social, o estatuto aborda aspectos interessantes, especialmente no que tange ao fator participação. No documento analisado o termo é mencionado e direcionado através dos pontos evidenciados no quadro abaixo

Quadro 5 – Pontos de Destaque Estatuto CASA APIS referente ao Eixo da Gestão Social.

Caracterização	**Artigo**
Interesse coletivo /Interesse bem compreendido	I Reduzir a participação dos intermediários que se interpõem entre a produção de suas filiadas e os clientes finais, mediante a prestação de serviços, transformação, industrialização e comercialização da produção e outros produtos desenvolvidos pelas filiadas e CASA APIS, ressalvadas as parcerias vantajosas.
Interesse coletivo Interesse bem compreendido	I Viabilizar recursos financeiros junto às suas filiadas e às instituições financeiras e/ou parceiras, para a aquisição de insumos, matérias-primas, máquinas, equipamentos e manutenção e outros investimentos necessários.
Participação	**Art. 29º -** A Assembleia Geral é o órgão máximo da CASA APIS, com poderes para definir metas, diretrizes, tomar decisões visando ao desenvolvimento e à defesa dos interesses da CASA APIS e julgar recursos contra atos de outros órgãos da CASA APIS, dentro dos limites legais e estatutários, cujas deliberações vinculam todas as filiadas, ainda que ausentes ou discordantes.
Participação	Parágrafo Único – Os integrantes da Assembleia Geral presentes devem ser chamados para votação aberta ou secreta quantas vezes forem necessárias.
Convocação / Estrutura	**Art. 31º –** O edital de convocação de Assembleia Geral, além da denominação da CASA APIS seguida da expressão "Convocação de Assembleia Geral", com a especificação se ordinária ou extraordinária, deve conter:
	I. A sequência da convocação;

	II. O dia e hora da reunião;
	III. Local de realização da reunião, que deve ser o da sede social, salvo motivo justificado;
	IV. O número de integrantes da assembleia geral existentes na data da expedição do edital, para efeito de cálculo do "quórum" de instalação.
	V. Ordem do dia dos trabalhos;
	VI. Data do edital; e
	VII. Identificação e assinatura do responsável pela convocação.
Participação	**Art. 32º** - É assegurado o direito de voz e voto na Assembleia Geral aos integrantes formalizados pelas singulares.
	Art. 33º - O "quórum" para instalação da Assembleia Geral, verificado em cada convocação pelas assinaturas dos seus integrantes no livro próprio, é o seguinte:
	I. 2/3 (dois terços) do número de integrantes em primeira convocação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No estatuto apresentado, para além da governança exercida, notou-se diversos aspectos que são correlacionados com a gestão social. No entanto, vale ressaltar que os espaços de decisão e deliberação que permitem o exercício efetivo da governança, são espaços em que o fator participação está presente. Nessa perspectiva, nota-se um estreitamento conceitual entre a governança exercida dentro do APL e a gestão social, sendo unidas pelo fator participação, presente em ambas.

Essa participação pode ser efetiva, uma vez que ela pode ocorrer partindo de uma perspectiva dialógica e depois sendo direcionada ao fator tomada de decisão, em que todos os presentes têm espaço de voz e decisão, que no caso da cooperativa, pode ser relacionado com o entendimento do voto exercido pela representação da cooperativa singular.

4.2 COCAJUPI

A COCAJUPI é uma central de cooperativas do segmento de cajucultura do estado do Piauí, fundada em 30 de junho de 2005, que atualmente conta com 3 (três) cooperativas singulares de produção no setor de cajucultura. Atua na produção, industrialização, comercialização e beneficiamento de produtos de caju e derivados, e possui cerca de 150 (cento e cinquenta) cooperados.

A Central de Cooperativas COCAJUPI possui como objetivo perseguir o desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade ambiental e social proporcionando melhorias de condições de vida às populações do segmento de cajucultura da região que atua. Nesse sentido, percebe-se um claro alinhamento às definições de APLs que preconizam fatores como cooperação, solidariedade, ação coletiva e colaboração, especialmente na perspectiva de Cassiolato e Lastres (2003); Silva (2012); Torre (2006); Yaqub (2010) e Villela e Pinto (2009).

Sua atuação se dá na região de Picos, mas em seus documentos constitutivos verificou-se a possibilidade de abrangência para todo o estado do Piauí, podendo atuar, inclusive, em todo território nacional. Em seus princípios, verificou-se a busca pelo desenvolvimento sustentável e solidário a partir de práticas dotadas de responsabilidade ambiental e social, na perspectiva de contribuir para melhorias de condições econômicas e sociais às populações trabalhadoras do segmento de cajucultura.

A seguir são apresentados os pontos de destaque, analisados a partir do seu estatuto. Destaca-se no quadro 6 que foram retirados elementos de governança e gestão social identificados no documento, que são fatores analisados nesse estudo.

Quadro 6 – Pontos de destaque Estatuto COCAJUPI relacionados ao Eixo de Governança.

Caracterização	**Artigo**
Coordenação	Parágrafo 2º – A convocação é feita pelo Diretor Geral da COCAJUPI por iniciativa própria, mediante deliberação da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal ou de pelo menos duas filiadas no gozo de seus direitos.

Colaboração	A COCAJUPI, com base na colaboração recíproca, tem por objetivo principal unir suas filiadas para melhorar o desempenho destas, em todas as áreas de sua atuação, procurando, assim, garantir-lhes desenvolvimento seguro e sustentável ao longo dos tempos. A sociedade tem por objeto o melhoramento organizativo e tecnológico da produção da cajucultura, a instalação e funcionamento de uma base industrial de beneficiamento da produção da cajucultura e a comercialização e exportação dos seus produtos, através das seguintes atividades:
	- Desenvolvimento sustentável e solidário do empreendimento e das regiões onde estão situadas suas filiadas;
	- Atuação voltada às áreas econômica, sócio educacional e ambiental;
	- Melhoria da qualidade de vida das populações de trabalhadores envolvidos nos diversos processos produtivos para elaboração e comercialização de produtos da cajucultura e afins;
	- Representar e assumir compromissos que produzam obrigações legais para todo e qualquer assunto relativo à continuidade e perenidade das atividades de suas filiadas;
	- Reduzir a participação dos intermediários que se interpõem entre a produção de suas filiadas a COCAJUPI e os clientes finais, mediante a prestação de serviços, transformação, industrialização e comercialização da produção e outros produtos desenvolvidos pelas filiadas e COCAJUPI, ressalvadas as parcerias vantajosas;
Intervenção em Processos	Artigo 30 – A Assembleia Geral deve ser convocada com antecedência mínima de dez dias, mediante remessa obrigatória às filiadas de circular, acompanhada de cópia do edital, com comprovante de recebimento.
Cooperação/Solidariedade	VII. Prestar assistência às filiadas, especialmente as que se encontram em dificuldades de gestão administrativa e econômica;
Coordenação	VIII. Determinar linhas de atuação junto aos fornecedores de insumos, produtos, matérias-primas e distribuidores;
Solidariedade / Confiança	XV. Fazer adiantamentos às cooperativas filiadas, mediante a apresentação de documentos de garantia, desde que aprovados pela Diretoria;
Coordenação	Artigo 19 – É vedado à cooperativa filiada:
	I. Entregar à COCAJUPI, como se fossem seus, produtos pertencentes a não associados;
	II. Implantar a industrialização de produtos da Cajucultura nos casos em que a COCAJUPI possua capacidade técnica para atendimento.
	III. Comercializar seus produtos a outras empresas de beneficiamento, exceto quando autorizada, por escrito, pelo Diretor Presidente da COCAJUPI.
	IV. Afiliar-se a outras centrais cooperativistas, exceto quando decorrer de decisão de Assembleia Geral da COCAJUPI.
	V. Fixar padrões de preço e qualidade fora dos critérios definidos pela COCAJUPI.
	Fixar padrões de preço e qualidade fora dos critérios definidos pela COCAJUPI

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir da análise realizada do estatuto da central de cooperativas COCAJUPI, pode-se identificar também que o funcionamento da governança exercida versa sobretudo o caráter participativos dos representantes das cooperativas singulares, esses dotados de poderes para deliberar e dialogar sobre demandas as quais vejam como pertinentes, desde que estejam claramente contidas no estatuto. Uma outra análise que pode ser realizada, é que o estatuto da COCAJUPI deixa evidente fatores como colaboração recíproca, união de suas afiliadas e melhorias das práticas de beneficiamento da cajucultura através de suas atividades.

Quadro 6 – Pontos de destaque Estatuto COCAJUPI relacionados ao Eixo de Gestão Social.

Caracterização	**Artigo**
Transparência	Parágrafo 4º – Os documentos relativos aos assuntos a serem deliberados pela Assembleia Geral deverão estar à disposição das filiadas pelo menos cinco dias antes da data marcada para a realização da mesma.

Solidariedade	Artigo 6º- A COCAJUPI é um empreendimento que busca o desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade social e ambiental, constituído para proporcionar melhorias econômicas e sociais às populações de trabalhadores do segmento Cajucultura.
Dialogicidade/Participação	Parágrafo 4º - Nas ocasiões em que for debatido o planejamento estratégico da COCAJUPI, deverão ser convidados para participação em assembleia, como observadores, os membros do Fórum de Participação de Base.
Dialogicidade	Parágrafo Único – O Fórum de Participação de Base será composto pelos seguintes membros:
	I- no máximo de cinco representantes eleitos, anualmente, em assembleia geral de cada qual das filiadas;
	II- no máximo dois integrantes das diretorias das filiadas;
	III- um representante de cada qual dos parceiros dos projetos desenvolvidos pela COCAJUPI , observado o disposto no Art. 64 deste Estatuto.
Dialogicidade	Artigo 35º – Nas Assembleias Gerais em que forem discutidos o balanço e as contas do exercício, o Diretor Geral da COCAJUPI, logo após a leitura do relatório da Diretoria Executiva, das peças contábeis, do parecer do Conselho Fiscal e parecer de auditoria externa, quando houver, deverá solicitar ao plenário que indique um dos presentes para coordenar os debates e a votação da matéria.
Emancipação	Parágrafo 3º – Se o Diretor Geral não convocar a Assembleia Geral, decorridos 15 (quinze) dias da deliberação ou entrega da solicitação, a convocação poderá ser feita por, pelo menos, duas filiadas.
Interesse bem compreendido	IV. Desenvolver atividades de serviços que sejam comuns às necessidades das filiadas;
Educação/Aprendizagem	X. Editar materiais de comunicação, prestar assistência técnica, formação educacional e qualificação profissional às suas filiadas e seus respectivos quadros associativos;

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Analisando o estatuto da Central de Cooperativas COCAJUPI, pode-se perceber um claro direcionamento às práticas de gestão social. No Quadro 5, é possível observar diversos fatores presente no estatuto que avançam na perspectiva da governança convergindo para uma governança com práticas de gestão social, sendo evidenciada pelo quadro 6, onde é possível identificar no estatuto diversas características de gestão social.

No estatuto, pode-se observar normativas que direcionam práticas para a governança alinhada a um relacionamento com os associados a partir das representações de cada cooperativa que integra a central de cooperativa. Nesse sentido, o estatuto promove espaços para momentos participativos em processos decisórios, bem como uma governança que promove a qualificação para momentos como esse ocorram. Essas evidências, apontam para uma governança com práticas de gestão social, sobretudo no que diz respeito à participação dos atores envolvidos.

Segundo Pereira e Cançado (2018) destacam que um dos maiores problemas que afetam a organização interna das cooperativas brasileiras é a questão da participação. O tema é quase unanimidade em resultados de estudos científicos, nos quais é demonstrado a baixa presença dos associados em assembleias e a falta de participação em todas as instâncias de decisão das cooperativas. Os autores apontam que as causas da falta de participação democrática nesses espaços estão relacionadas à própria experiência histórica da democracia no Brasil. Esses fatores podem ser observados no caso da central de cooperativas COCAJUPI.

5 Conclusões e Recomendações

Em decorrência das pesquisas realizadas e do confronto teórico-empírico proporcionado por este estudo, foi possível compreender o funcionamento das estruturas de governança, refletidos à luz da gestão social, no contexto dos Arranjos Produtivos Locais da região de Picos – PI, especialmente para os aglomerados produtivos de apicultura e cajucultura.

Verificou-se que na CASA APIS os resultados evidenciaram características de governança como colaboração, coordenação, interesse coletivo, estrutura e intervenção em processos. Observou-se ainda, que o funcionamento da governança na CASA APIS apresentou aspectos de uma governança participativa, necessária para que contemple os interesses coletivos, dado o seu quantitativo de membros e cooperativas singulares.

Na COCAJUPI os resultados mostraram que as características de governança evidenciadas se relacionam especialmente com a estrutura, fatores cooperativos e, sobretudo, a participação dos membros. Verificou-se que a governança encontrada na COCAJUPI apresentou uma direta relação para o atingimento de objetivos e promoção de benefícios das cooperativas singulares e, por sua vez, dos seus associados. Os resultados mostraram que na COCAJUPI apresentou características de governança pautadas em colaboração, cooperação, coordenação e solidariedade.

O segundo objetivo propunha o levantamento das características de gestão social nos APLs investigados. Com isso, observou-se que dentre as características de gestão social presentes na CASA APIS, pode-se verificar aspectos como participação, dialogicidade, gestão democrática e definição do interesse bem compreendido. Contudo, vale destacar que em um dos artigos do estatuto consta: “autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica com plena participação de todos os sócios, pluralidade de ideias e transparência financeira e administrativa”.

Nota-se que aspectos como ambiente democrático, pluralidade de ideias e transparência, convergem diretamente as características de gestão social. Contudo, o aspecto mercadológico, eficiência administrativa e financeira (que na literatura são apresentados como um contraponto da gestão social) também são observados na central CASA APIS. Ou seja, os resultados mostraram que na CASA APIS foi possível observar características de gestão social, mas observou-se também características do que a literatura aponta como gestão estratégica, oposta à gestão social.

Ainda no tocante ao segundo objetivo específico, na COCAJUPI, os resultados mostraram a existência de características de gestão social, tais como: transparência, solidariedade, dialogicidade e interesse bem compreendido. Observa-se na COCAJPI uma preocupação no que se refere à promoção de espaços democráticos para momentos participativos e de discussão especialmente para tomada de decisão. Os resultados evidenciaram também que a COCAJUPI apresenta uma preocupação no desenvolvimento sustentável e solidário de seus membros. Essas evidências apresentam direta relação com o pertencimento dos membros da COCAJUPI, o que apresenta impactos positivos no aspecto coletivo da central de cooperativas.

O terceiro objetivo propunha identificar práticas de gestão social para o aprimoramento da governança em prol dos objetivos coletivos. Uma preocupação significativa em propiciar a partir de suas atribuições individuais, as melhores condições para uma prática de governança que contemple os objetivos da coletividade.

Na CASA APIS observou-se que as práticas de gestão social permitem com que haja uma preocupação com a organização de uma estrutura de governança que permita as melhores condições de mercado, relacionadas à comercialização dos produtos da central de cooperativas. Desse modo, isso propicia melhores condições de vida aos cooperados das cooperativas singulares da CASA APIS. Ou seja, na CASA APIS, observou-se que a gestão social é presente, e essas características fazem com que seja delineado uma estrutura de governança que a permita buscar o melhor para os seus cooperados.

Quanto ao objetivo específico, verificou-se também que as práticas de gestão social na COCAJUPI, tais como, entendimento coletivo, interesse bem compreendido, solidariedade e participação, dentro de uma estrutura de governança, permite agregar valor ao produto, fuga de atravessadores, permitindo uma melhor condição de vida aos seus cooperados. Vale destacar

que o interesse bem compreendido na COCAJUPI apresentou uma questão significativa relacionada à confiança. Esse fator pode advir do pertencimento que o cooperado possui em fazer parte da COCAJUPI. Esses fatores permitem que a governança exercida direcione o atingimento de objetivos coletivos da COCAJUPI.

Com os resultados da pesquisa, observou-se que os aglomerados produtivos estudados possuem uma governança pautada em aspectos direcionados ao atingimento dos objetivos coletivos, mas que na mesma governança possuem evidências da gestão social. Contudo, a perspectiva mercadológica presente nas atividades das duas centrais de cooperativas evidencia que o interesse mercadológico se trata de um interesse bem compreendido e que não deixa de ter aspectos de gestão estratégica, muito menos da gestão social, direcionando para uma gestão estratégica do social. Os resultados indicaram também a necessidade de potencializar o fator aprendizagem no contexto das cooperativas analisadas, com o objetivo de propiciar reflexões e a consciência colaborativa. Uma das consequências desse aspecto é a formação de novos membros com atribuições representativas à medida que houver um aumento da quantidade de cooperativas singulares e cooperados. Nessa ótica, o fator educação potencializa a sensação de pertencimento coletivo entre os membros.

Referências

ALBAGLI, S.; BRITO, J. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Relatório da Fase Piloto, fev. 2003. *In:* CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (coord.). Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist. Acesso em: dez. 2020.

ALVARENGA, R. A. M. *et al*. Desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no município de marco (CE). Gestão Humana e Social, São Paulo, v. 14, n. 5, 2013.

ANJOS, F. A. D.; ANJOS, S. J. G. D.; OLIVEIRA, J. P. D. A abordagem sistêmica no processo de planejamento e gestão de territórios urbanos turísticos. Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade, v. 5, n. 3, p. 390-407, jul.-set. 2013.

ANTERO, C. A. *et al.* A cooperação como elemento aglutinador dos arranjos produtivos locais. Desenvolvimento em Questão, v. 15, n. 41, p. 335, 21 out. 2017.

ARAÚJO, S. M. P. Eles, a cooperativa: um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982.

BAIARDI, A. Competição e competição / cooperação. Organizações & Sociedade, v. 15, n. 45, p. 47-60, jun. 2008.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOCQUET, R.; Mothe, C. Can a governance structure foster cluster ambidexterity through knowledge management? An empirical study of two French SME clusters. Knowledge Management Research and Practice, v. 13, n. 3, p. 329-343, 2015.

CARDOSO, U.C. APL: Arranjo Produtivo Local. Brasília: SEBRAE, 2014.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

CASSIOLATO, J.; PALHANO, A.; MACHADO, M. A institucionalização das políticas de MPME: uma análise internacional. *In:* LASTRES, H. *et al* (org.). Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002. p. 17-61.

CASTANHAR, J. C. Arranjos Produtivos Locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução das desigualdades. *In:* FLEURY, S. (org.). Democracia, descentralização e desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHEN, L. C. The governance and evolution of local production networks in a cluster: the case of Taiwan's machine tool industry. GeoJournal, v. 76, n .6, p. 605-622, 2011.
CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. S. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para a gestão estratégica de Indicações Geográficas (IGs). Ambiente & Sociedade, v. 20, n. 1, p. 293-314, 2017.
COSTA, M. J. P. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento: o caso do APL de ovinocaprinocultura no sertão alagoano. 2017. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional) – Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional, 2017.
DE FREITAS, Angilberto Sabino et al. Inovação aberta nas empresas brasileiras: uma análise da produção acadêmica no período de 2003 a 2016. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 16, n. 3, p. 22-38, 2017.
DIAS, C. N. Arranjos Produtivos Locais (APLs) como Estratégia de Desenvolvimento. Desenvolvimento em Questão, n. 17, p. 30, 2011.
DIAS, Thiago Ferreira; DE PAIVA, Juarez Azevedo. Gestão Social e Desenvolvimento Territorial: um olhar a partir processo de governança dos Colegiados Territoriais Brasileiros. Revista de Ciências da Administração, p. 91-105, 2015.
ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. Nova Economia, v. 18, n. 1, p. 11-32, 2008.
FARINA, Milton Carlos *et al.* Análise de redes sociais no arranjo produtivo local dos ramos têxtil e de confecções da região da grande São Paulo a partir de uma visão de governança. Gestão & Regionalidade, v. 33, n. 98, 2017.
FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa-3. Artmed editora, 2008.
FISCHER, T. M. D. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: uma introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. M. D. (org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.
FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definido Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
FUINI, L. Um estudo comparativo sobre modelos de desenvolvimento territorial regional e local: os Arranjos Produtivos Locais (APL) e os Sistemas Agroalimentares Localizados (Sial). Cadernos do Desenvolvimento, v. 8, n. 13, 2013.
HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading in global value chains: paper for the Bellagio Value Chain Workshop. England: Institute of Development Studies. 2000. Disponível em: https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/jhhs%20Bellagio.pdf. Acesso em: 7 jul. 2013.
IIZUKA, E. S.; GONCALVES-DIAS, S. L. F.; AGUERRE, P. Reflexões sobre o desenvolvimento territorial sustentável, gestão social e cidadania deliberativa: o caso da bacia do rio Almada (BA). Revista de Administração Pública, v. 46, n. 6, p. 1599–1623, dez. 2012.
JACOMETTI, M. *et al.* Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 3, p. 425-454, jun. 2016.
JUNQUEIRA, L. A. P.; TREZ, A. P. Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. Revista de Administração Pública-RAP, v. 39, n. 2, p. 381-399, 2005.
JUSTEN, G. S.; SOUZA, M. P.; SOUZA FILHO, T. A.; PAES, D. C. S. Estruturas de Governança em Arranjos e Sistemas Produtivos Locais: o caso do Projeto Reca. Revista Organizações em Contexto, v. 11, n. 21, p. 101-126, 2015.
KRAG, M. N. *et al.* A governança do arranjo produtivo local da castanha-do-brasil na região da Calha Norte, Pará. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 55, p. 589-608, 2017.

KRONEMBERGER, T. S.; VILLELA, L. E.; ZANI, F. B. APLs e Desenvolvimento Territorial: um Estudo sobre o Programa Território da Cidadania Norte do Rio de Janeiro. Desenvolvimento em Questão, v. 10, n. 21, 28 set. 2012.
LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
LASTRES, H. M. M *et al.* Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: IE, 2003.
LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Parcerias estratégicas, n. 17, 2003.
LASTRES, Helena MM; CASSIOLATO, José Eduardo. Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. Innovation: Management Policy and Practice, v. 7, n. 2/3, p. 172-187, 2005.
LE GALÈS, P. Gouvernement et gouvernance des territoires. Problèmes politiques et sociaux, n. 922. Paris: La Documentation Française, 2006.
MALAGOLLI, G. A.; PAULILLO, L. F. O. Mobilização política e rede de interesses na produção calçadista de Jaú. Gestão & Produção, v. 20, n. 4, p. 927–938, 5 nov. 2013.
MARTIN, D. G. et al. Cooperativismo e Participação: Dicotomia entre Gestão Social e Estratégica. Desafio Online, v. 7, n. 3, p. 417-434, 2019.
MILANI, C. R. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.
NEUMANN, L. *et. al*. Desafios à cooperação em aglomerados produtivos: um estudo de caso no segmento de malhas do sul do Brasil. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 8, n. 3, p. 220-230, 2011.
OLIVEIRA, N. M. Revisitando Algumas Teorias do Desenvolvimento Regional. Informe GEPEC, v. 25, n. 1, p. 203-219, jan.2021.
PATIAS, T. Z. *et al.* Governança de arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL do Leite de Santana do Livramento, RS, Brasil. Gestão & Produção, v. 24, n. 3, p. 622–635, 21 set. 2017.
PESSOA NETO, W. A. *et al.* A influência das ações coletivas em processos de aprendizagem: estudo de caso em um APL de artesanato e cerâmica. Revista Pretexto, v. 19, n. 3, p. 27-44, 19 nov. 2018.
SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O 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.
SCHLEMPER, A. L.; MARINI, M. J.; BERNARTT, M. D. L. Arranjos produtivos locais e desenvolvimento regional: diagnóstico dos APLS da região sudoeste do Paraná. Redes, v. 21, n. 1, p. 36, 6 maio 2016.
SCHMIDT, D.; PERIOUS, V. Cooperativismo e Cooperativa. *In*: CATTANI, A. D. A outra economia. Porto Alegre-RS: Veraz, 2003.
SCHOMMER, Paula Chies; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A metodologia da Residência Social e a aprendizagem em comunidade de prática. NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA, Salvador, v.1, n.1, p.203-226, jun./nov. 2010.
SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 26 maio 2015
SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLS de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 4, jul./ago. 2012

SIQUEIRA, Pablo Mendonça *et al.* Concentração Regional de Publicações Científicas sobre Arranjos Produtivos Loais. In: Administração em foco: Diálogos sobre a administração pública, gestão estratégica e inovação. v. 3. Rio de Janeiro: e-Publicar, 2021.
SLOMSKI, V. *et al.* Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Atlas, 2008.
TAHIM, E. F.; ARAÚJO, I. F. A carcinicultura do nordeste brasileiro e sua inserção em cadeias globais de produção: foco nos APLs do Ceará. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 52, n. 3, p. 567-586, 2014.
TEIXEIRA, Hissa Keuler; AMARAL FILHO Jair do; MAYORGA Ruben Dario; MAYORGA, Maria Irles de Oliveira. Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo Dágua. Revista de Economia e Sociologia Rural. v 44 nº. 3 p. 574 – 594, Brasília jul/Set. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scileo.php?script=sci_arttext8pid= S0103-20032006000300010&ing=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 set. 2021.
TENÓRIO, F. G. *et al.* Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. *In:* ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. Anais [...]. Curitiba: Anpad, 2008.
TENÓRIO, Fernando G. Gestão social, um conceito não-idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento. Gestão social: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, p. 23-36, 2012.
TENÓRIO, Fernando Guilherme. A trajetória do Programa de estudos em Gestão Social (PEGS). In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
TENÓRIO, Fernando G. Gestão social, um conceito não-idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento. Gestão social: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, p. 23-36, 2012.
TIZZIOTTI, C. P. P.; TRUZZI, O. M. S.; BARBOSA, A. S. Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. Gestão & Produção, v. 26, n. 2, p. e2579, 2019.
TORRE, A. Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production: the case of the AOC organization of small producers. Entrepreneurship & Regional Development, v. 18, n. 1, p. 55-72, 2006.
VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo, Atlas, 2009.
VIEIRA, E. S. F. M. Aglomerações produtivas e estudos prospectivos: um exercício sobre suas convergências. Revista Geintec, São Cristóvão/SE, v. 3, n. 5, p. 221-233, 2013.
VILLELA, L. E; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.
WEBERING, S. I. Cooperação Cooperativa: o Ser, o Fazer e o Devir. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 6, p. 567-581, 2020.
YAQUB, M. Z. Relational governance as an antecedent to successful inter-firm relationships. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, v. 20, 106-115, 2010.