

# Negociação, Cooperação e Desenvolvimento Local sob uma Perspectiva Sistêmica

Um Estudo de Caso no Arranjo Produtivo Local de Fruticultura de Jaíba-MG<sup>1</sup>

Márcia Freire de Oliveira<sup>2</sup>

Dante Pinheiro Martinelli<sup>3</sup>

## Resumo

O objetivo deste artigo é analisar, sob uma perspectiva sistêmica, como a negociação influencia o processo de cooperação e se este processo contribui com o fomento do desenvolvimento local de regiões onde arranjos produtivos locais estão instalados. Para atingir este objetivo foi feito um estudo de caso qualitativo e exploratório no APL de Fruticultura de Jaíba-MG. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em propriedades rurais e instituições de apoio ao APL. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que as ações de cooperação estabelecidas no APL são principalmente do tipo multilateral horizontal, derivadas de negociações ganha-ganha. Essas ações contribuíram para o desenvolvimento local do APL, sobretudo nos seguintes aspectos: capacitação dos recursos humanos; melhoria de aspectos ambientais: conquista de novos clientes/ampliação de mercado; redução de custos e melhoria da tecnologia de produção.

**Palavras-chave:** Negociação. Cooperação. Desenvolvimento local. Arranjo produtivo local.

<sup>1</sup> Artigo selecionado para Fast Track no VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe), realizado em Goiânia de 24 a 26 de março de 2014.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFScar), com Pós-Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto (USP-RP). Professora-adjunta da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). marciafreire@fagen.ufu.br

<sup>3</sup> Livre-docência em Administração. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto (Fearn-USP). danteprm@usp.br

**NEGOTIATION, COOPERATION AND LOCAL DEVELOPMENT  
FROM A SYSTEMIC PERSPECTIVE:  
A Case Study in Local Productive Arrangement  
of Fruit Culture in Jaiba-MG**

**Abstract**

---

The purpose of this article is to analyze, from a systemic perspective, how negotiation influences the process of cooperation and if this process contributes with the promotion of local development in regions where local productive arrangements are installed. To achieve this purpose a qualitative and exploratory case study was conducted in the APL of fruit culture in Jaiba-MG. The collection of data was performed using semi-structured interviews in rural properties and institutions that support the APL. The data was analyzed using the technique of content analysis. The results show that the cooperation actions established in APL are mainly multilateral horizontal type, derived from win-win negotiations. These actions contributed to the local development of the APL, above all in the following aspects: training of human resources; improvement of environmental aspects: gaining new customers / market expansion; cost reduction and; improvement of production technology.

**Keywords:** Negotiation. Cooperation. Local development. Local production arrangement.

Os estudos sobre arranjos produtivos locais (APLs) vêm ganhando importância na literatura, sendo um tema bastante debatido em estudos nacionais e internacionais. As empresas, em sua maioria micro e pequenas, quando aglomeradas, isto é, próximas espacialmente, podem ganhar vantagens que não alcançariam se agissem isoladamente.

Os benefícios gerados a partir da proximidade territorial das empresas vão além do contexto de cada organização, podendo contribuir para o desenvolvimento local das regiões onde se localizam esses arranjos, impactando em questões econômicas, sociais e de qualidade de vida.

A interação entre os atores dos arranjos, na busca de alcance de vantagens e benefícios, muitas vezes é permeada por ações que envolvem a cooperação entre eles. De acordo com Schmitz (1999), a cooperação, vista como uma força deliberada (consciente) no trabalho que busca a ação conjunta, é um elemento fundamental para o crescimento e a competitividade das aglomerações de empresas.

As ações cooperativas envolvem a questão da negociação do tipo ganha-ganha, que envolve a busca de metas a serem alcançadas em conjunto, foco em longo prazo e maximização conjunta de resultados (Lewicki; Saunders; Minton, 2002), beneficiando todos os atores envolvidos.

Dentro desse contexto esta pesquisa buscará responder a seguinte questão: Como a negociação e a cooperação contribuem, ou não, para o fomento do desenvolvimento local de regiões onde arranjos produtivos locais estão instalados?

Assim, o objetivo da pesquisa é analisar, sob uma perspectiva sistêmica, como a negociação influencia o processo de cooperação e se este processo contribui com o fomento do desenvolvimento local de regiões onde arranjos produtivos locais estão instalados, tendo como foco de estudo o APL de Fruticultura de Jaíba-MG.

Além desta introdução, este artigo é composto pelas seguintes partes: a) Negociação, b) Arranjos Produtivos Locais: Conceitos e Elementos, c) Cooperação em Arranjos Produtivos Locais, d) Desenvolvimento Local e Contexto dos APLs e) Abordagem Sistêmica, f) Caracterização do APL de Fruticultura de Jaíba, g) Metodologia, h) Análise dos dados, i) Considerações Finais, j) Agradecimentos e k) Referências.

## Negociação

Negociação é um processo de alcançar objetivos por meio de um acordo em situações em que podem existir tanto interesses comuns quanto complementares ou opostos (Wanderley, 1998), sendo difícil pensar qualquer iniciativa empresarial em que não haja necessidade de alguma forma de negociação (Sobral; Carvalho, 2002).

Lewick, Saunders e Minton (2002), Mello (2005) e Hames (2012) consideram a negociação um processo social, em que as pessoas interagem umas com as outras, utilizada para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos.

Embora as definições de negociação tenham diferenças em seus detalhes, elas compartilham elementos em comum: (1) existem dois ou mais participantes interdependentes, (2) cada um deles possui objetivos individuais que podem ser parcialmente incompatíveis. A negociação é um (3) processo em que (4) alternativas são investigadas (5) com o propósito de se chegar a um acordo (Moor; Weigand, 2004).

Em relação aos tipos de negociação, tradicionalmente existem dois, que são baseados na postura das partes: competitiva e cooperativa. A negociação competitiva é classificada como Ganha/Perde. Os resultados de uma parte são prejudicados em detrimento da outra. Já na negociação cooperativa, classificada como Ganha/Ganha, os resultados são positivos para ambos

os lados. A negociação cooperativa é um processo no qual são encontradas alternativas de ganho comum, isto é, que atendam aos interesses de todas as partes (Fisher; Ury; Patton, 2005).

Esta pesquisa enfatiza a negociação cooperativa como um processo sistêmico, que de acordo com Martinelli, Nielsen e Martins (2010), possibilita identificar de forma clara os prováveis elementos capazes de causar impacto sobre a negociação. O conhecimento de tais elementos possibilita uma maior eficiência do alcance de uma negociação ganha-ganha de longo prazo.

## **Arranjos Produtivos Locais: Conceitos e Elementos**

A presente pesquisa adota o conceito de Arranjos Produtivo Local definido por Cassiolato e Lastres (2003). Segundo os autores, arranjos produtivos são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Em geral envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, clientes e outros – e suas diversas formas de representação e associação. Incluem também outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

As pesquisas sobre arranjos produtivos locais estão relacionadas a diversos temas, como: caracterização de APLs (Pinheiro; Sobreira; Rapini, 2008; Lübeck; Wittman; Silva, 2012); redes (Gerolamo et al., 2008; Niu; Miles; Lee, 2008; Cunha; Passador; Passador, 2012); capital social (Ipiranga; Amorin; Faria, 2007; Mason; Castleman; Parker, 2008); governança (Ipiranga; Amorin; Faria, 2007; Marini; Silva, 2012); inovação (Cavalcanti Filho; Moutinho, 2007; Quandt, 2012); cooperação (Tremblay; Cecilli, 2009;

Iacono; Nagano, 2010; Oprime; Tristão; Pimenta, 2011); desenvolvimento local (Wei; Li; Wang, 2007; Treado; Giarratani, 2008; Olivares; Dalcol, 2010; Ranjith; Widner, 2011; Marini; Silva, 2012).

Os temas destacados no parágrafo anterior referem-se a elementos/características que podem estar presentes no contexto dos APLs, assim, embora apenas os temas cooperação e desenvolvimento local sejam foco desta pesquisa, julga-se importante explicitar sucintamente os demais, pois são elementos que se inter-relacionam.

O capital social, de acordo com Puga (2003), pode ser definido como o grau de cooperação e confiança entre as empresas e instituições integrantes do APL. Já Gobb e Ferraz (2010) destacam que o capital social pode ser entendido como um bem coletivo, constituído por meio de relações sociais, em que indivíduos e organizações obtêm acesso a determinadas vantagens, como recursos intelectuais, tecnológicos, mercadológicos e financeiros, favorecendo o alcance de objetivos comuns que impactam o desempenho econômico do espaço onde este capital se desenvolve.

Já as redes de cooperação são caracterizadas como um grupo de organizações que colaboram entre si, buscando atingir objetivos comuns por meio de relações horizontais (Alves et al., 2010). Segundo Lübeck, Wittman e Silva (2012), a noção de rede perfaz a compreensão das complexas conexões para fins compartilhados entre empresas e instituições dos APLs, sendo fator fundamental para o seu desenvolvimento e manutenção.

Em se tratando da governança local, Cassiolato e Szapiro (2003) mostram que as articulações entre agentes locais se relacionam e dependem de outras articulações com agentes que se situam fora do território. Assim, é necessário compreender sob qual sistema de coordenação são estabelecidas as relações de caráter local entre os atores do arranjo, ou seja, entender o funcionamento da governança local.

A governança local pode ser exercida por instituições públicas e privadas. Os governos locais podem auxiliar na criação e manutenção de instituições de apoio ao desenvolvimento das empresas locais, como centros de formação profissional, laboratórios tecnológicos, agências de desenvolvimento, etc. Da mesma maneira, associações de classe, sindicatos e organizações governamentais podem realizar ações de fomento à competitividade e de promoção de ações conjuntas entre as empresas (Suzigan; Garcia; Furtado, 2003).

Em relação à inovação em APLs Hualde e Gomes (2011) alertam que, dado que a empresa não funciona de maneira isolada, as com maior possibilidade de inovar são aquelas que estão localizadas em sistemas, como os APLs, que lhe permitam acesso a ferramentas de aprendizagem situadas fora dos limites da organização.

Já a cooperação e o desenvolvimento, como são temas centrais desta pesquisa, serão detalhados a seguir.

## **Cooperação em Arranjos Produtivos Locais**

A cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerenciar e promover estratégias e ações em conjunto. Por meio da solidariedade e ajuda mútua, valoriza as relações humanas, aumenta a confiança, gera aprendizado, defende interesses comuns, fortalece marcas, propicia ganhos de escala, permite acesso a mercados que seriam difíceis de atingir individualmente, amplia a competitividade e fortalece os APLs (Büttenbender, 2010).

Ressalta-se que a cooperação entre organizações não se efetiva sem que haja resultados visíveis para as partes envolvidas, ou seja, as relações estabelecidas devem ser do tipo ganha-ganha, se tornando viáveis no momento em que a ação coletiva possa ter objetivos comuns e formas de alcançá-los definidos (Balestrin; Verschoore, 2008).

As ligações existentes entre os diversos atores dos arranjos produtivos locais podem, muitas vezes, resultar da cooperação entre eles, e a cooperação é dependente da ação consciente e planejada desses atores, podendo trazer ganhos para as firmas que, em conjunto, busquem superar obstáculos.

De acordo com Schmitz e Nadvi (1999), as ações conjuntas são de dois tipos – empresas individuais que cooperam ou grupos de firmas que unem forças em associações setoriais, consórcios de produtores, etc. Outra possibilidade também é fazer a distinção entre ações que envolvem apenas um setor (horizontais) e aquelas que envolvem mais de um setor (verticais). Dessa forma, são quatro tipos de cooperação (que a presente pesquisa adota) resultantes da combinação dessas classificações que podem ocorrer no contexto dos APLs:

- cooperação bilateral vertical: empresas com interesses convergentes se unem para, pela cooperação, alcançar objetivos comuns. Exemplos desse tipo de cooperação são: relações de produtores com fornecedores para a melhoria da qualidade dos componentes, e intercâmbio com agentes de comercialização para aprofundar o conhecimento das necessidades dos consumidores finais;
- cooperação bilateral horizontal: é aquela em que empresas concorrentes se juntam para desenvolver um trabalho específico em conjunto. Esse tipo de cooperação ocorre quando se verificam relações de confiança entre as empresas, sendo possível definir o objetivo da cooperação e a repartição dos resultados decorrentes dessas ações. Exemplos desse tipo de cooperação são compartilhamento de equipamentos pelas empresas e visitas de benchmarking;



- cooperação multilateral horizontal: ocorre quando organismos públicos ou privados coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. Exemplos desse tipo de cooperação são: participação das empresas em associações empresariais e cooperativas e compra conjunta;
- cooperação multilateral vertical: ocorre quando instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes têm relações verticais de fornecimento, sendo importante a existência de instituições de apoio aos setores fortes que sejam bem-articuladas e tenham interesses em comum bem-definidos.

É preciso deixar claro que nem sempre os benefícios que podem ser gerados pela cooperação no contexto dos APLs são alcançados, pois muitas vezes não existe uma efetiva dinâmica de cooperação entre eles (Balestrin; Verschoore, 2008).

Iacono e Nagano (2010) salientam que, embora os laços cooperativos possam ser tênues, existe uma compreensão e um reconhecimento da importância da interação e participação dos diversos tipos de atores do arranjo na solução de problemas e promoção das empresas como um todo.

Reforça-se então que a estruturação de empresas em torno de arranjos produtivos locais favorece o estabelecimento de parcerias e alianças que envolvem ações cooperativas. Conforme assevera Britto (2002), os processos interativos que ocorrem nos aglomerados viabilizam o aumento da eficiência produtiva criando um ambiente propício à elevação da competitividade dos agentes. Além disso, é comum o argumento de que a intensificação das articulações e interações entre empresas nessas aglomerações costuma ter impactos importantes em termos de geração e da qualidade do emprego em âmbito local, contribuindo para a dinamização desses espaços econômicos.

## Desenvolvimento Local e Contexto dos APLs

Desenvolvimento local é um processo endógeno registrado em unidades territoriais capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma mudança nas bases econômicas e na organização social em esfera local, resultante da mobilização da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas (Buarque, 1999).

Mattos (2008) destaca que o desenvolvimento local abrange, pelo menos, três dimensões: uma econômica, caracterizada por um sistema específico de produção capaz de assegurar, aos empresários locais, o uso eficiente dos fatores produtivos e a melhoria dos níveis de produtividade que lhes garantem competitividade; uma outra, sociocultural, na qual os atores econômicos e sociais se integram às instituições locais e formam um denso sistema de relações, que incorpora os valores da sociedade ao processo de desenvolvimento; e uma última, que é política e se materializa em iniciativas locais, possibilitando a criação de um entorno local que incentiva a produção e favorece o desenvolvimento.

Os APLs enfatizam a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento e competitividade das empresas, o que pode beneficiar o desenvolvimento local das regiões de ocorrência dessas aglomerações. De acordo com Mason, Castleman e Parker (2008), o desenvolvimento de APLs é bastante dependente das características do contexto local, e cada região possui uma realidade diferente.

Isbasoiu (2007) afirma que os APLs exercem um papel significativo no desenvolvimento local mediante a geração de benefícios como: melhoria financeira e tecnológica das empresas, oportunidades de trabalho, criação de riqueza e renda e maior nível de crescimento econômico global, quando comparado às regiões onde as empresas atuam de forma isolada.

## Abordagem Sistêmica

A Teoria de Sistemas surgiu por volta de 1940 com os estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. Motta e Vasconcelos (2006) expõem que Bertalanffy concebeu o modelo de sistema aberto, entendido por ele como um complexo composto por elementos em contínua interação com o ambiente, considerando que nas ciências sociais tal modelo revela grandes potencialidades, tanto pela sua abrangência quanto pela sua flexibilidade.

A abordagem sistêmica parte do princípio de que, assim como os organismos, as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam manter uma relação adequada com este, caso queiram sobreviver (Morgan, 1996).

A Abordagem Sistêmica traz uma diversidade de metodologias, que se diferenciam tanto em complexidade quanto em conteúdo. Dentre essas metodologias, Martinelli e Ventura (2006) destacam: Pesquisa Ação; Metodologia Cibernética; Sistemas Indagadores; Planejamento Interativo; Strategic Assumption Surfacing and Testing (Sast); Strategic Options Development and Analysis (Soda); Critical Heuristic of Social Planning CHSP; Critical Systems Thinking (CST); Administração Evolutiva; Soft Systems Methodology (SSM) e Viable System Model (VSM).

A metodologia de Sistemas Indagadores, utilizada nesta pesquisa no contexto dos APLs, emprega os conceitos de sistemas para a resolução de problemas visando à mudança organizacional. Brasil (2008) lembra que o criador desta metodologia, C. West Churchman, oferece um roteiro para o tratamento de problemas com base em cinco aspectos dos sistemas: seus objetivos, inclusive as medidas de desempenho, o ambiente (o que está fora do controle da organização), os recursos (insumos), os componentes (missão, funções e atividades) e a administração (planejamento e controle e *feedback*). Esteves (2006) detalha tais aspectos da metodologia dos Sistemas Indagadores:

- **Objetivos:** metas para os quais o sistema tende.
- **Ambiente:** envolve tudo o que se encontra fora do controle do sistema, posto que o sistema pode fazer muito pouco em relação ao comportamento do ambiente.
- **Recursos:** todos os meios disponíveis ao sistema para a realização das atividades voltadas à realização dos objetivos, incluindo tudo o que o sistema pode utilizar e mudar em seu benefício.
- **Componentes do sistema:** missão, funções e atividades a serem desempenhadas para o alcance dos objetivos.
- **Administração do sistema:** inclui as funções: planejamento e controle do sistema.

Pode-se destacar, portanto, que a Abordagem Sistêmica possibilita a compreensão dos sistemas com o melhor entendimento de como as partes se relacionam. É neste sentido que tal abordagem foi utilizada como apoio para a execução desta pesquisa.

## **Caracterização do APL de Fruticultura de Jaíba**

Em Minas Gerais uma das principais regiões produtoras é a Norte, onde a fruticultura comercial encontra-se instalada desde 1988, tendo por origem a concepção dos projetos públicos de irrigação, com destaque para os perímetros do Jaíba e Gortuba (Silva, 2001).

O APL abrange as áreas de Jaíba, Janaúba, Matias Cardoso, Verde-lândia, Nova Porteirinha, Montes Claros e Pirapora e conta com cerca de 2.907 produtores em todo o polo, gerando cerca de 20.000 empregos diretos e 40.000 indiretos, sendo a principal atividade econômica da região. Em relação ao porte, 30% dos produtores são pequenos (até 10 hectares), 50% médios (de 11 a 50 hectares) e 20% grandes (acima de 50 hectares) (Federação..., 2013).

Segundo dados do IBGE de 2010, Jaíba possui 33.587 habitantes, tem um IDH de 0,638 e apresenta uma taxa de alfabetização da população de 74% (Instituto..., 2013). Conforme dados da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais (2013), Jaíba conta com 32 escolas, sendo 11 estaduais, 18 municipais e 3 particulares, dentre elas a Apac e o Sesi/Senai.

Jaíba não possui nenhuma faculdade ou universidade instalada, mas, conforme apontado pelo MEC (Ministério..., 2013), em cidades próximas encontram-se as seguintes instituições: Universidade Estadual de Montes Claros – Campus de Janaúba, Faculdade Promove de Janaúba e Faculdade do Vale do Gorutuba, localizada em Nova Porteirinha.

Em relação à saúde, a cidade possui 12 estabelecimentos conveniados pelo Sistema Único de Saúde (Instituto..., 2013).

A rede viária de Jaíba e região não possui qualidade, pois utiliza-se nas estradas o revestimento primário de folheto calcífero, denominado localmente de toá, um material de desempenho razoável que leva à situação de precariedade das estradas no período chuvoso (Companhia..., 2005).

A principal entidade que conduz a governança do APL de Jaíba é a Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas – Abanorte (Ministério..., 2013). Existem várias empresas e instituições atuantes no APL de Fruticultura de Jaíba que colaboram e desenvolvem projetos e programas visando o fortalecimento do setor frutícola da região, como: Sebrae-MG, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais (Sede-MG), Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (Codevasf), Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais (Epamig), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (Emater) e, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (Ministério..., 2013).

## Metodologia

Para alcançar o objetivo da pesquisa foi feito um estudo de caso no APL de Fruticultura de Jaíba-MG. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um evento contemporâneo em seu contexto real.

A pesquisa é qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números (Silva; Menezes, 2005), sendo também um estudo exploratório que, de acordo com Triviños (2007), tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo, permitindo ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Os dados foram coletados por meio de realização de entrevistas semiestruturadas com proprietários rurais e com agentes e instituições do APL. As entrevistas foram feitas entre 26/2/2013 e 28/2/2013, sendo gravadas e transcritas na íntegra. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos cada, totalizando 85 páginas transcritas. Os Quadros 1, 2 e 3 caracterizam os entrevistados, propriedades rurais e instituições pesquisadas.

Quadro 1 – Caracterização das propriedades  
– APL de Fruticultura de Jaíba

Nome	Funda- ção	Atividade principal	Nº de funcio- nários	Instituições às quais são filiados	Mercado de atuação	Principais Fornee- dores	Principais Clientes	Principais Concor- rentes
<b>Proprie- dade A</b>	1999	Produção de limão	13	Aslim	Nacional (70%) e Internacional (30%). Venda via Aslim.	Suprimentos de alimentação e combustível: em Montes Claros. Suprimentos para irrigação em Jaíba.	Atacadistas e Ceasas. Não soube citar os clientes interna- cionais.	Produtores de São Paulo

<b>Propriedade B</b>	2006	Produção de banana nanica, manga e limão.	14	ABC2	Nacional. Venda via ABC2	Máquinas, adubos e defensivos: em empresas da região ou via Abanorte.	Ceasas	Produtores da região, que não participam da ABC2.
<b>Propriedade C</b>	2009	Produção de banana	36	Não é filiado a nenhuma instituição	Local, pois vende para atravessadores	Comprado o que necessita em Janaúba e Jaíba.		Produtores do Vale da Ribeira – SP e do norte de SC.
<b>Propriedade D</b>	1990	Produção de banana, manga, limão, mamão, e atemoia	400	Abanorte, Frucom	Nacional (90%) e Internacional (10%)	Fertilizantes comprados fora da região, embalagens da Bahia ou de São Paulo-SP, material de limpeza de São Paulo-SP.	Ceasa do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte.	Produtores da região de Jaíba, Petrolina-PE, Vale da Ribeira-SP e Sul de Minas.
<b>Propriedade E</b>	2005	Banana prata e nanica e mamão formosa.	200	Abanorte	Nacional	Adquire o que precisa em fornecedores de Jaíba e Janaúba.	Ceasas de Belo Horizonte, Brasília, São Paulo, Rio Grande do Sul	Região de Bom Jesus da Lapa, norte do Espírito Santo e Sul da Bahia.

Fonte: Pesquisa de campo.

A análise dos dados foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). As categorias de análise, estabelecidas a partir da revisão da literatura são:

- Elementos que facilitam o desenvolvimento local: escolaridade do pessoal ocupado; participação do aglomerado na geração de empregos local; disponibilidade de mão de obra; custo de mão de obra; proximidade de mercados fornecedores e consumidores; proximidade com universidades e centros de pesquisa; presença de instituições e programas de apoio e promoção.

- Cooperação: bilateral vertical; bilateral horizontal; multilateral vertical; multilateral horizontal.
- Negociação: ganha-ganha; ganha-perde.
- Impactos no desenvolvimento local: geração de emprego e renda; capacitação de recursos humanos; melhoria das condições de comercialização; promoção da marca/região; geração de inovações; melhoria da qualidade dos produtos; aumento da produtividade; ampliação de mercado; melhoria de aspectos ambientais; redução de custos; melhoria da infraestrutura.

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados das propriedades

Propriedade	Entrevistado	Escolaridade	Cargo	Função
A	A	Superior completo	Proprietário	Gestão geral
B	B	Superior completo	Proprietário	Gestão geral
C	C	Superior completo	Gerente administrativo	Gestão geral
D	D	Superior completo	Diretor Geral (Proprietário)	Gestão geral
E	E	Superior completo	Diretor (Sócio-proprietário)	Administrativa e comercial

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quadro 3 – Caracterização das entidades e entrevistados

Nome	Fundação	Objetivo Principal	Entrevistado	Cargo/Função
Epamig	1974	Realizar pesquisas agropecuárias	1, 2, 3	Chefe de pesquisa; chefe de administração e finanças; coordenador de tecnologia
Sebrae – MG	1990	Promover o empreendedorismo e desenvolvimento das MPEs	4	Gerente da microrregião de Janaúba



<b>Abanorte</b>	1993	Promover a fruticultura.	5	Presidente
<b>Codevasf</b>	1974	Fornecer infraestrutura e administração aos perímetros irrigados.	6	Gerente da Superintendência de Irrigação
<b>Faemg</b>	1951	Realizar pesquisas, capacitar a mão de obra e dar apoio institucional.	7	Coordenador de assessoria técnica
<b>Sede-MG</b>	Não informado	Monitorar as ações do PMC, financiado pelo BID.	8	Diretora de Arranjos Produtivos Locais
<b>Frutvale</b>	2000	Comercializar frutas	9	Diretor Comercial
<b>Emater-MG</b>	1975	Dar apoio técnico aos agricultores familiares.	10, 11 e 12	Gerente interino (10) e extensionistas (11 e 12) do Projeto Gorutuba

Fonte: Pesquisa de Campo.

## **Análise dos dados**

### ***Elementos que facilitam o desenvolvimento local***

Conforme citado na metodologia, as categorias definidas para identificar a presença (ou não) de elementos que facilitam o desenvolvimento local foram: escolaridade do pessoal ocupado; participação do arranjo na geração de empregos local; disponibilidade de mão de obra; custo de mão de obra; proximidade de mercados fornecedores e consumidores; infraestrutura; proximidade com universidades e centros de pesquisa; presença de instituições e programas de apoio e promoção. Tais elementos facilitam o desenvolvimento local nos APLs da seguinte forma (Olivares; Dalcol, 2010): alta escolaridade do pessoal ocupado; alta disponibilidade de mão de

obra; baixo custo de mão de obra; mercados consumidores e fornecedores próximos; boa infraestrutura; universidades e centros de pesquisa próximos e instituições e programas de apoio e promoção presentes no APL.

No APL de Fruticultura de Jaíba a escolaridade do pessoal de campo é baixa em todas as propriedades, como expressa o Entrevistado A: “a escolaridade aqui é baixíssima, é uma região que tem muito analfabeto”. Já nos cargos de nível hierárquico mais alto o nível de escolaridade é maior, o que é ilustrado pela fala do Entrevistado D: “as pessoas que trabalham no corporativo da empresa, a maioria deles tem ensino superior”.

Em relação à participação do APL na geração de empregos, o setor de fruticultura é o principal gerador de emprego de Jaíba e região, conforme destacado no tópico de caracterização do APL.

No que diz respeito à mão de obra, no APL de Jaíba o problema ocorre no campo, não existindo indisponibilidade, mas uma alta rotatividade, cujo motivo é a questão do seguro-desemprego e a qualidade do trabalho executado pelas pessoas, como apontam os Entrevistados D e E. O primeiro destaca: “a disponibilidade até que não é tão ruim, a qualidade que é ruim. Tem muito a ser melhorado”. Já o Entrevistado E diz o seguinte: “tem um giro muito grande por causa da questão do seguro-desemprego”. Já o custo de mão de obra é considerado elevado pelos entrevistados devido à questão da alta rotatividade.

Em Jaíba há disponibilidade de fornecedores na própria cidade, tanto que a maioria das empresas adquire seus insumos na própria cidade e região. Quanto aos clientes, na maioria dos casos, exceto a Propriedade C, que vende para atravessadores locais, eles estão localizados em capitais, como Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Os clientes vão até Jaíba para fazer o carregamento das frutas, sendo o custo do transporte de responsabilidade do cliente. A distância atrapalha esporadicamente, quando clientes localizados próximo a outros mercados produtores de frutas conseguem ter sua demanda atendida por esses mercados.

Em Jaíba, problemas de infraestrutura no que se relaciona às condições das rodovias de acesso à cidade e também questões de saúde e educação, são apontados nas falas dos entrevistados.

O APL de Jaíba é próximo de universidades e centros de pesquisa e também tem instituições e programas de apoio presentes no arranjo, conforme apontado no tópico de caracterização do APL.

Dessa forma, os elementos considerados como facilitadores do desenvolvimento local (Olivares; Dalcol, 2010) comportam-se da seguinte forma (Quadro 4):

Quadro 4 – Elementos facilitadores do desenvolvimento local

Elementos	APL Jaíba
Escolaridade nível operacional/campo	Dificulta
Escolaridade demais cargos	Facilita
Participação do APL na geração de empregos locais	Facilita
Disponibilidade de mão de obra nível operacional/campo	Dificulta pela alta rotatividade
Disponibilidade de mão-de-obra demais cargos	Facilita
Custo de mão de obra	Dificulta
Proximidade dos fornecedores	Facilita
Proximidade dos consumidores	Facilita (dificulta apenas em casos pontuais)
Infraestrutura	Dificulta
Proximidade de universidades e centros de pesquisa	Facilita
Presença de instituições e programas de apoio e promoção	Facilita

Fonte: Elaborado a partir de pesquisa de campo e referencial teórico.

## ***Negociação e cooperação***

No APL de Fruticultura de Jaíba foram identificadas ações relacionadas principalmente à cooperação multilateral horizontal. A cooperação bilateral vertical foi identificada em três propriedades e a bilateral horizontal em apenas uma.

A cooperação multilateral horizontal ocorre, em todas as propriedades, por meio das ações realizadas pela Abanorte ou intermediadas (em sua maioria) por esta em parceria com outras instituições, como o Sebrae, Fiemg, Unimontes, Senar, entre outras e também pelas associações que comercializam frutas (que são vinculadas à Abanorte).

Várias dessas ações foram citadas pelos entrevistados, como compra de insumos a um preço melhor pela Abanorte; promoção de missões; Programa de Melhoria de Competitividade (PMC) que engloba ações de capacitação gerencial e técnica, apoio à exportação, promoção da marca, ações para melhoria viária, meio ambiente, dentre outras.

As ações intermediadas pela Abanorte são discutidas e negociadas com os produtores por intermédio do comitê gestor do APL, sendo, portanto, negociações do tipo ganha-ganha. Como expressa o Entrevistado C: “a gente tem até esse comitê gestor que passa tudo o que tá acontecendo com o APL e a gente tem a contrapartida, dá nossa opinião”. As ações específicas do Sebrae, ou que são demandadas diretamente ao Sebrae, também são do tipo ganha-ganha, pois são estabelecidas em conjunto com os produtores.

As empresas A, B e D são associadas, respectivamente, à Aslim, ABC2 e Frucom. As duas primeiras são associações que realizam ações voltadas à comercialização, ou seja, venda das frutas de seus associados, e a última é uma associação dos compradores de frutas, e os produtores participam da associação por meio de representantes, buscando evitar, sobretudo, a pressão dos preços sobre as frutas. Em todas as associações as decisões são tomadas/negociadas da mesma forma, ou seja, as decisões mais rotineiras o diretor tem autonomia para tomar e as mais complexas são tomadas em assembleia, mediante o voto dos associados, podendo ser considerada uma negociação ganha-ganha.

Em se tratando da cooperação bilateral vertical, os entrevistados B e D apontaram ações pontuais realizadas com universidades e os Entrevistados D e E com instituições de pesquisa, como Epamig e Embrapa; esta última realiza pesquisas de forma mais frequente na propriedade D.

Pode-se dizer que para estabelecer tais ações foram feitas negociações do tipo ganha-ganha. Nas propriedades B e D, nos trabalhos pontuais as ações foram estabelecidas por meio de contrato de prestação de serviço, no qual as instituições foram remuneradas e, de acordo com os entrevistados, apresentaram bons resultados. Já a Propriedade E costuma estabelecer parcerias da seguinte forma: “eu conduzo aqui um experimento de limão, e aí o pesquisador vai acompanhar. Ele vai até a fazenda, fazer aquele tipo de tratamento, pra aquele tipo de planta, né? O serviço, a condução fica por nossa conta e depois o resultado da pesquisa é compartilhado com toda a região” (Entrevistado E).

A cooperação bilateral horizontal foi verificada apenas na Propriedade C, ainda assim apenas na questão de empréstimo de equipamento ou insumos de outra propriedade, sendo algo bastante informal, uma troca de favores. Não foi identificado nas falas dos entrevistados problemas de desconfiança em relação ao estabelecimento de parcerias com outros concorrentes, pois elas são feitas mas viabilizadas pelas instituições de apoio (cooperação multilateral horizontal).

### ***Impactos no Desenvolvimento Local***

No APL de Fruticultura de Jaíba os principais impactos no desenvolvimento local gerados pelas ações cooperativas foram capacitação (gerencial e técnica) dos recursos humanos (apontado por todas as propriedades) e melhoria de aspectos ambientais (apontado pelas propriedades A, C, D e E). Outros benefícios foram referidos em um menor número de casos, como conquista de novos clientes/ampliação de mercado (apontado pelas propriedades A e D); redução de custos (apontado pelas propriedades A e D); melhoria da tecnologia de produção (apontado pelas propriedades A e C); melhoria nas condições de comercialização (apontado pela propriedade D) e inovação (apontado pela propriedade D).

A capacitação (gerencial e técnica) dos recursos humanos foi obtida por meio de treinamentos promovidos pelo Sebrae (gerencial) e Senar (técnica). Já a melhoria dos aspectos ambientais ocorreu por meio da obtenção da certificação Global Gap, que implica normas que a propriedade deve cumprir para obter o certificado exigido para a venda no mercado internacional.

A conquista de novos clientes/ampliação de mercado foi obtida por meio da comercialização via associação (Propriedade A) e participação em missões e feiras (Propriedade D).

A redução de custos foi obtida por meio da participação no Programa Educampo, promovido pelo Sebrae (Empresa A) e compra de insumos pela Abanorte (Empresa D). Já a melhoria tecnológica na produção foi derivada da participação em feiras (Propriedade A) e em virtude de treinamentos técnicos ministrados pelo Senar (Propriedade C).

Finalizando, o Entrevistado D apontou melhoria nas condições de comercialização em termos de preço em razão da obtenção de um valor mais alto de venda obtido por meio das ações da Frucom, e a obtenção de inovações mediante o melhoramento genético e lançamento de novas variedades de frutas por intermédio das pesquisas realizadas por universidades ou Embrapa.

É importante destacar que muitas ações citadas pelas empresas, como aquelas vinculadas ao PMC, como fortalecimento da marca, melhoria da tecnologia de produção para exportação e apoio para melhoria da infraestrutura viária, ainda estão em andamento, portanto não é possível verificar o impacto dessas ações.

## ***Análise Sistêmica***

O APL de Fruticultura de Jafba, considerando as principais instituições presentes no arranjo, ou seja, a Abanorte, o Sebrae, a Fiemg e diversas cooperativas/associações, têm seus objetivos voltados para o fortalecimento do setor de fruticultura como um todo, ou seja, ações de comercialização, exportação, melhoria técnica, capacitação, entre outras.

O APL possui uma forte estrutura de governança que vem conseguindo trazer investimentos para a região, sobretudo a partir de 2005, por meio de financiamentos do governo, cujos investimentos vêm até mesmo de organismos internacionais, que é o caso do Banco Interamericano de Desenvolvimento, financiador do PMC.

Percebe-se uma falha nessa estrutura que ainda não privilegia muito o agricultor familiar (produtor que trabalha em propriedades com menos de 5 hectares). Em Jaíba existe uma associação, denominada CentralJai que apoia o agricultor familiar, mas, apesar de fazer parte da Abanorte, acaba não se envolvendo em projetos intermediados pela Associação em parceria com o Sebrae e a Fiemg por questões de má administração da própria CentralJai e até mesmo a resistência do produtores de menor porte em participar das ações.

Pode-se dizer, portanto, que é difícil envolver o agricultor familiar, e ele acaba não sendo beneficiado por ações cooperativas. O PMC tem tentado envolver o agricultor familiar em suas ações, inserindo no seu comitê gestor instituições que têm foco no agricultor familiar, como a Emater e a Epamig, porém, como as ações ainda estão em andamento, os resultados ainda não podem ser avaliados.

O APL de Fruticultura de Jaíba não possui uma estrutura independente, necessitando de investimentos externos para o desenvolvimento do arranjo. É importante deixar claro que os investimentos em geral possuem a contrapartida do produtor. Empregam-se, portanto, recursos financeiros externos (governo, agências de financiamento) e internos, e os recursos humanos envolvem as pessoas empregadas nas instituições de apoio e propriedades.

As ações são planejadas pelas instituições envolvidas nas ações em conjunto com os proprietários rurais, e o acompanhamento é feito, sobretudo, pela Abanorte, Fiemg e Sebrae e governo do Estado, por intermédio da Sede-MG.

No que respeita aos resultados, para a questão do desenvolvimento local pode-se observar que os ganhos gerados no Arranjo, revelados pela presente pesquisa, são: capacitação dos recursos humanos, melhoria das condições de comercialização, geração de inovações, melhoria da tecnologia da produção, conquista de novos mercados e clientes, melhoria dos aspectos ambientais e redução de custos, sendo importante destacar que várias ações em prol do Arranjo, vinculadas ao PMC, estão em execução e poderão beneficiar outros aspectos relacionados ao desenvolvimento local num futuro próximo.

Destaca-se ainda que, apesar do esforço em se trazer investimentos para a região, falta apoio do governo na questão de infraestrutura que possa auxiliar o produtor rural.

## **Considerações Finais**

A partir dos dados analisados foram encontradas no APL de Jaíba principalmente ações do tipo cooperação multilateral horizontal, seguidas por ações do tipo bilateral vertical. Os principais atores envolvidos nas ações de cooperação são a Abanorte, o Sebrae, a Fiemg e o governo estadual, por meio da Sede-MG. Outras instituições como Emater, Epamig, Faemg e Codevasf, participam das reuniões do comitê do Arranjo, mas, pelo menos por enquanto, não têm participado ativamente das ações em prol do Arranjo, uma vez que muitas ações estão em andamento (principalmente àquelas vinculadas ao PMC).

O APL de Jaíba tem uma estrutura forte de governança constituída, o que é importante para o estabelecimento e desenvolvimento do Arranjo. Como expõem Marini e Silva (2012), a governança local tem um papel fundamental no estímulo das práticas cooperativas e na coordenação das ações do conjunto de atores do Arranjo, sendo necessário também a existência de políticas públicas para a ocorrência de externalidades naquele território.



Os produtores rurais confiam nas instituições de apoio e legitimam a sua importância para o desenvolvimento do Arranjo, embora tais ações não tenham, em geral, o envolvimento do agricultor familiar (pela falta de interesse desse em se envolver).

As ações cooperativas foram estabelecidas por meio de negociações ganha-ganha e com participação e envolvimento de produtores rurais, o que vai ao encontro do que asseveram Balestrin e Verschoore (2008): a cooperação entre organizações não se efetiva sem que haja resultados visíveis para as partes envolvidas.

Um ponto a ser destacado é que, apesar de existirem faculdades e universidades próximas a Jaíba, a atuação destas no APL ainda não é muito expressiva, portanto o que seria um elemento facilitador acaba impactando pouco no desenvolvimento local.

A análise do APL estudado permite dizer que as dimensões econômicas, socioculturais e políticas do desenvolvimento local, de acordo com Mattos (2008), foram impactadas pelas ações de cooperação estabelecidas no APL, influenciando na questão produtiva e de melhoria de condições que podem propiciar melhor competitividade (dimensão econômica), considerando que tais ações são promovidas por intermédio de uma governança forte, caracterizada por relações estabelecidas entre proprietários rurais e instituições de apoio (dimensão social), e que tal governança vem conseguindo atrair investimentos e políticas públicas para a região (dimensão política), embora questões de infraestrutura ainda precisem de melhorias.

A partir dos resultados alcançados com a pesquisa, considera-se que a contribuição que ela trouxe foi a inserção no contexto dos APLs da negociação inter-relacionando-a com a cooperação e o desenvolvimento local, e também pelo fato de a análise desta inter-relação ser feita sob o ponto de vista sistêmico, ampliando e facilitando a sua compreensão.

Como pesquisa futura sugere-se que seja feito um estudo com os mesmos objetivos, porém ampliando o número de APLs pesquisados. Uma outra sugestão é a avaliação dos benefícios do programa PMC, financiado pelo BID nos APLs de Minas Gerais e também de outros Estados, como São Paulo, Bahia e Pernambuco, por meio de um estudo comparativo de casos.

## Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por ter financiado e possibilitado esta pesquisa

## Referências

- ALVES, J. N. et. al. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, p. 18-35, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRASIL, M. C. *Análise da viabilidade do sistema de auditorias de obras públicas do tribunal de contas do estado do Rio de Janeiro à luz do modelo de sistema viável*. 2008. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- BRITTO, J. *Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas: uma sistematização de conceitos e evidências empíricas*. Niterói: UFF, 2002.
- BUARQUE, S. C. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999.
- BÜTTENBENDER, P. L. (Org.). *Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento: redes econômicas, tecnológicas e sociais: sementes do desenvolvimento agregando valor*. Ijuí: Ed. Ijuí, 2010.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 21-34.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 35-50.

CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. Cooperação institucional como estratégia inovativa: o caso do APL de confecções em Campina Grande (PB). *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 475-507, set./dez. 2007.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA. Codevasf. *Diagnóstico ambiental dos perímetros irrigados da Codevasf – 1ª Superintendência Regional*. Brasília: Codevasf, 2005.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, artigo 6, mar. 2012.

ESTEVES, F. M. F. Metodologias sistêmicas II. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs.). *Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 72-101.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. FIEMG. Disponível em: <<http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=11914>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

FISCHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Como chegar ao SIM: negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GEROLAMO, M. C. et al. *Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro*. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 351-365, maio/ago. 2008.

GOBB, R. L.; FERRAZ, S. F. S. Arranjos produtivos locais na perspectiva da teoria do capital social: estudo no APL moveleiro de Marco/CE. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV, 2010.

HAMES, D. S. *Negotiation: closing details, setting disputes and making team decisions*. Thousand Oaks: Sage, 2012.

HUALDE, A.; GOMES, R. A inovação nas indústrias de software da Baixa Califórnia. In: AMARAL FILHO, J.; CARRILO, J. (Orgs.). *Trajétoérias de desenvolvimento local e regional: uma comparação entre a região nordeste do Brasil e a Baixa Califórnia (México)*. Rio de Janeiro: E-papers, 2011. p. 97-119.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Cooperação, interação e aprendizagem no arranjo produtivo local de equipamentos e implementos agrícolas do Paraná. *Interações*, Campo Grande, v. 11, n. 2, p. 171-185, jul./dez. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA. IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/index.php>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

IPIRANGA, A. S. R.; AMORIM, M. A.; FARIA, M. V. C. M. Tecnologia social de mobilização para arranjos produtivos locais: uma proposta de aplicabilidade. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 5, n. 3, p. 1-23, set. 2007.

ISBASOIU, G. M. Industrial clusters and regional development. The case of Timesoara and Montebelluna. *Munich Personal Research Archive*, n. 5.037, nov. 2007.

LEWICKI, R.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. H. *Fundamentos da negociação*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LÜBECK, R. M.; WITTMAN, M. L.; SILVA, M. S. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster, arranjos produtivos locais (APLs) e dos sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)? *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 120-151, jan./abr. 2012.

MARTINELLI, D. P.; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. (Org.). *Negociação: conceitos e aplicações práticas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Org.). *Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. Desenvolvimento regional e arranjos produtivos locais: uma abordagem multidisciplinar. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 8, n. 2, p. 107-129, maio/ago. 2012.

MASON, C.; CASTLEMAN, T.; PARKER, C. Communities of enterprise: developing regional SMEs in the knowledge economy. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 21, n. 6, p. 571-584, 2008.

MATTOS, S. M. C. S. Arranjos produtivos locais como estratégia para o desenvolvimento local: o caso de Maracás. *Sitientibus*, Feira de Santana, n. 39, p. 131-167, jul./dez. 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. MDIC. *Plano de Desenvolvimento do APL de Fruticultura do Norte de Minas Gerais*. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248287941.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248287941.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

MELLO, J. C. M. F. *Negociação baseada em estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOOR, A.; WEIGAND, H. Business negotiation support: theory and practice. *International Negotiation*, v. 9, p. 31-57, 2004.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da Administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NIU, Kuei-Hsien; MILES, G.; LEE, Chung-Shing. Strategic development of network clusters: a study of high technology regional development and global competitiveness. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, v. 18, n. 3, p. 176-191, 2008.

OLIVARES, G. L.; DALCOL, P. R. T. Proposta de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 6, n. 2, p. 188-218, maio/ago. 2010.

OPRIME, P. C.; TRISTÃO, H. M.; PIMENTA, M. L. Relationships, cooperation and development in a Brazilian industrial cluster. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 60, n. 2, p. 115-131. 2011.

PINHEIRO, A. M.; SOBREIRA, L. M. G.; RAPINI, M. S. Aglomerações produtivas no estado do Pará: uma proposta de análise para a construção civil. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 4, n. 1, p. 24-56, jan./abr. 2008.

PUGA, F. P. *Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais*. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. (Texto para discussão, n. 99). Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-99.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-99.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2013.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 141-166, jan./mar. 2012.

RANJITH, J. G.; WIDNER, B. Sri lanka's garment industry: prospects for agglomeration, challenges and implications for regional development. *South Asian Journal of Management*, v. 18, n. 4, p. 7-22, oct./dec. 2011.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*. v. 23, n. 4, p. 465-483, 1999.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, Montreal, v. 27, n. 9, p. 1.503-1.514, sep. 1999.

SILVA, C. A. B. (Coord.). *Diagnóstico da cadeia agroindustrial de frutas selecionadas no estado de Minas Gerais*. Relatório Final. Universidade Federal de Viçosa – Contrato Funarbe/UFV e Sebrae/MG, 2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBRAL, J. A.; CARVALHO, M. P. As posturas negociais dos executivos portugueses: competição vs. colaboração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Enanpad, 2002.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. In: LASTRES, H. M. M., CASSIO-LATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 67-83.

TREADO, C. D.; GIARRATANI, F. G. Intermediate steel-industry suppliers in the Pittsburgh Region: a cluster-based analysis of regional economic resilience. *Economic Development Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 63-75, feb. 2008.

TREMBLAY, D. G.; CECILLI, E. The film and audiovisual production in Montreal: challenges of relational proximity for the development of a creative cluster. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, v. 39, n. 3, fall, p. 156-186, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

WANDERLEY, J. A. *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WEI, Y. D.; LI, W.; WANG, C. Restructuring Industrial Districts, scaling up regional development: a study of the Wenzhou Model, China. *Economic Geography*, v. 83, n. 4, p. 421-444, oct. 2007.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

Recebido em: 24/3/2014

Accito em: 26/5/2014