

A GOVERNANÇA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS) PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS (IGS)

MARCO ANTONIO CONEJERO¹
ALDARA DA SILVA CÉSAR²

1. Introdução e Procedimentos Metodológicos

Uma das principais características do ambiente organizacional é a necessidade demonstrada pelas empresas de atuarem de forma conjunta para se tornarem competitivas no mercado (LASTRES e ALBAGLI, 1999; ERBER, 2008). Dessa forma, modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento e na colaboração mútua vêm ganhando cada vez mais destaque na literatura (OLAVE e NETO, 2001).

Ademais, Porter (1989) menciona a importância do agrupamento de empresas (*clustering*) e do posicionamento espacial na busca pela competitividade. A partir da pesquisa de Porter, as regiões e localidades tornaram-se variáveis importantes nos estudos de competitividade (FUINI, 2006).

A ideia de aglomeração produtiva localizada é tratada, na sociedade contemporânea, como sendo associada ao conceito de competitividade. Logo, as formas organizacionais de *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs) e indicações geográficas (IGs) tornam-se objeto de políticas públicas, mas, sobretudo, um espaço das ações coletivas (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003; FUINI, 2006; VICARI, 2009).

O presente artigo trata as abordagens de APLs e IGs como complementares, pois ambos os conceitos buscam a competitividade e a sustentabilidade das regiões geográficas. Basicamente, entende-se que o APL é uma forma de organização do processo produtivo local, enquanto a IG é uma forma de agregação de valor aos produtos, sobretudo agrícolas, a partir da certificação de sua origem e qualidade (CALDAS et al., 2005).

Porém, a obtenção das vantagens e diferenciais de ambos os arranjos organizacionais depende da capacidade de coordenação dos atores do APL para a uniformização da produção, a articulação dos processos de comercialização e, sobretudo, a comunicação com os mercados (CALDAS et al., 2005). Assim, a coordenação e o alinhamento dos interesses

1. Professor adjunto do Departamento de Administração (ICHS – VAD). Universidade Federal Fluminense (UFF). Email: marcoac@id.uff.br

2. Professora adjunta do Departamento de Engenharia de Agronegócios (EEIMVR – VEA) Universidade Federal Fluminense (UFF). Email: aldaracesar@id.uff.br

entre as partes passa a ser fundamental para garantir uma boa governança do APL e o devido aproveitamento dos benefícios mercadológicos da IG (AMORIM et al., 2004).

Em função do cenário supracitado, o presente artigo assume como problema de pesquisa duas questões relacionadas: primeiro, por que a boa governança de um APL é fundamental na implementação de uma estratégia (e marca) coletiva?; segundo, como a entidade de governança local de um APL pode assumir o papel de gerir a indicação geográfica (IG) em nome de todos os produtores de uma região geográfica?

Para responder às questões de pesquisa, o artigo fez uso de dois métodos de pesquisa integrados e complementares: pesquisa bibliográfica (*desk research*) e estudo de caso. Pesquisa bibliográfica sobre APL, IG e governança de associações de interesse privado (AIP); e, dois estudos de casos dos APLs do café (Região do Cerrado Mineiro) e das frutas (Região do Jaíba) no estado Brasileiro de Minas Gerais.

Os casos têm como unidade de análise, o APL e as subunidades: (i) entidade de governança local (modelo de negócio e estrutura de monetização); (ii) marca território e posicionamento no mercado (estratégia mercadológica); (iii) governança (processo decisório) da entidade de governança local. Por conta da limitação de espaço, o artigo apresenta uma análise conjunta de ambos os casos (YIN, 1989).

Ao final, uma análise cíclica entre revisão teórica e os casos dá origem a proposições teóricas que podem orientar futuros estudos relacionados ao tema (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989; WOODSIDE e WILSON, 2003). Tratam-se de pontos de aprendizado para governança de APLs e gestão estratégica de IGs.

2. Revisão da Literatura

2.1. Definição de APL e conceitos relacionados

Na discussão relacionada a clusters ou APLs, o conceito das redes aparece como elemento fundamental na formação desses arranjos interorganizacionais. A abordagem das redes traz consigo diversos temas relacionados, como por exemplo, os limites físicos da organização; a interação da organização com seu ambiente; a coordenação das atividades econômicas dos atores para o alcance de objetivos comuns; a cooperação intra e interfir- mas; as alianças estratégicas e os contratos formais e informais; a interdependência das firmas e complementariedade de recursos e capacidades; objetivos compartilhados etc. (JARILLO, 1988; MILES e SNOW, 1992; BROWN e BUTLER, 1995; HATCH, 1997; JONES et al., 1997; DYER e SINGH, 1998).

Nesse contexto, uma das formas de configuração em rede mais destacada na literatura brasileira é APL, o qual pode ser definido como sendo aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas –, que mantêm entre si vínculos tangíveis e/ou intangíveis, mesmo que incipientes (LASTRES e CASSIOLATO, 2003; 2005; SANTOS et al., 2004).

No conceito de APL, fica nítida a importância da noção de território, não apenas como um recorte do espaço geográfico, mas, principalmente, como um campo de forças,

uma rede de relações sociais, no qual a confiança é o elo de ligação (CALDAS et al., 2005; VILLELA e PINTO, 2009). Oliveira e Bruni (2009) entendem que *clusters* e APLs são conceitos usados com pouca diferenciação entre si, muitas vezes intercambiáveis. Por isso, para os fins do presente estudo, adota-se o termo *cluster* como algo similar ao de APL.

A temática dos APLs é de grande interesse da política pública, e também das organizações privadas, dadas as economias externas geradas por eles, tais como: desenvolvimento de mão-de-obra e de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços; assim como pelas externalidades obtidas, a saber; geração de empregos indiretos, arrecadação de impostos, crescimento do PIB, balança comercial positiva, inovação tecnológica etc. (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003; SUZIGAN et al., 2004; SANTOS et al., 2004; LASTRES e CASSIOLATO, 2005; ERBER, 2008; VICARI, 2009).

Porém, sabe-se que é a própria ação coletiva entre os atores é a chave do sucesso para a sobrevivência e a competitividade de um APL. Ações coletivas incluem a compra de matérias-primas, a promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, a criação de consórcios de exportação, o estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, as cooperativas de crédito, entre outros (LINS, 2000; SUZIGAN et al., 2004; CEZARINO e CAMPOMAR, 2006; SUZIGAN et al., 2007).

Por fim, um APL deve buscar um acordo entre os atores locais, de maneira a organizar suas demandas em um plano de desenvolvimento único para a ação coletiva (CALDAS et al., 2005). Órgãos de fomento como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) têm apoiado a elaboração, implementação e controle de estratégias em APLs por meio do fortalecimento de entidades de governança local.

2.2. Indicações Geográficas (IGs) como uma estratégia do APL

Um exemplo de ação coletiva, que pode nortear a estratégia de um APL, é a busca da indicação geográfica (IG). Pode-se conceituar o termo IG como a identificação de um produto ou serviço como originário de um local, região ou país, o que garante determinada reputação, característica e/ou qualidade diferenciada. Assim, o IG é uma garantia de origem do produto e/ou de sua qualidade e características regionais (VALENTE et al., 2013).

Existem dois tipos de IGs: a indicação de procedência (IP) e a denominação de origem (DO). Formalmente, a IP agrega valor ao produto ou serviço, basicamente por garantir a sua origem - independente de outras características. Já a DO é uma garantia de que as qualidades ou características diferenciadas do produto ou serviço se devem, exclusivamente, ou essencialmente, ao meio geográfico (CALDAS et al., 2005).

Nesse sentido, existem três variações de IG como marca (*branding*): primeiro, é uma marca território que visa identificar os produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada região geográfica; segundo, é uma marca coletiva, pertencente a toda coletividade localizada dentro da região geográfica; terceiro, é uma marca de certificação, que atesta a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente, quanto à qualidade, método de produção, e materiais utilizados (KOTLER e HAIDER, 1994; ANHOLT, 1998; KOTLER e GERTNER, 2002; HADJICHARALAMBOUS, 2013).

No Brasil, as IGs são regulamentadas pela Lei nº. 9.279/96, a qual confere ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI) a competência legal pelos registros das regiões geográficas (CALDAS et al., 2005; VALENTE et al., 2013).

O reconhecimento e registro das IGs no INPI requerem determinados passos e procedimentos: a elaboração do regulamento (normas) de uso do nome geográfico; a delimitação da área geográfica; a comprovação da notoriedade da região (no caso de IP) e/ou qualidade do produto ou serviço particular devida ao meio geográfico (no caso da DO) (VALENTE et al., 2013).

No caso brasileiro, a orientação de órgãos governamentais, a participação ativa de instituições de pesquisa e ensino, e o apoio técnico e financeiro de organizações de fomento como o SEBRAE, são de fundamental importância na obtenção do registro das IGs. No entanto, uma entidade de governança local, como representante legal da coletividade, deve ser responsável pela coordenação do processo de IG.

Portanto, o processo decisório dessa entidade (e seus conselhos e comitês) aparece como fator crítico de sucesso na implementação da estratégia relacionada à IG em APLs.

2.3. Governança e o Processo Decisório em APLs

O termo governança tem sido utilizado por diferentes autores e abordagens teóricas. Reflexo disso são as diferentes definições e entendimentos relacionados ao termo (WILLIAMSON, 1985; JONES et al., 1997; DUCA, 1996; CORNFORTH, 2003; RODRIGUES e MALO, 2006).

Conforme visto, um APL envolve diferentes atores, sejam eles públicos ou privados, econômicos, políticos ou sociais. Essas relações precisam ser coordenadas, organizadas, e, por vezes, controladas. A governança no APL pode ser entendida como estruturas e modos de coordenação da participação da diversidade de atores nos processos decisórios ao descentralizar e repartir o poder, acomodando os interesses por vezes conflitantes, e garantindo a realização das ações coletivas (AMORIM et al., 2004; LASTRES e CASSIOLATO, 2005; VILLELA e PINTO, 2009; TEIXEIRA e TEIXEIRA, 2011; PIRES et al., 2011).

Nos APLs brasileiros, as formas mistas de governança são as mais comuns. Órgãos de fomento como o SEBRAE aparecem como grande agente intermediário da governança do APL. De qualquer forma, a intenção da participação pública deve ser sempre a de transformar a governança mista em privado – coletiva, fortalecendo a entidade de governança local (FUINI, 2013). Assim, a entidade assume o papel de governança do APL, o qual passa a ter características de uma Associação de Interesse Privado (AIP).

A estabilidade e perenidade da entidade de governança local depende do alinhamento entre as formas de contribuição e as estruturas de governança (processos de tomada de decisão) e organizacionais (execução de ações) (NASSAR e ZYLBERSZTAJN, 2004; RODRIGUES e MALO, 2006; CONEJERO, 2011). Tal alinhamento pode ocorrer através da configuração de instâncias múltiplas e inter-relacionadas de autoridade dispostas de forma que todos os membros participem da gestão estratégica da entidade direcionados pela missão, visão e valores que os unem (MALO, 2001; CONEJERO, 2011).

De maneira prática, a entidade de governança local deve dispor de, no mínimo, três fóruns ou instâncias decisórias. Um conselho superior, que reúna os associados contribuintes eleitos por uma assembleia geral, e que tenha um papel deliberativo, ou seja, que possa decidir quanto quais ações coletivas serão priorizadas. Somam-se a isso diversos comitês ou grupos de trabalhos que combinem a participação dos associados e a atuação dos gerentes contratados, responsáveis por colocar em marcha os projetos estratégicos da entidade; além dos conselhos consultivos compostos por representantes de instituições de referência como universidades, institutos de pesquisa, associações de classe, cooperativas, e órgãos de fomento (AMORIM et al., 2004; MARINO, 2005; CONEJERO, 2011).

Por fim, o processo decisório precisa ser democrático e transparente o suficiente para evitar a desconfiança dos associados. É muito comum a percepção de que: (i) nem todos são iguais no arranjo, sendo que o grau de influência sobre os rumos da coletividade é proporcional ao poder econômico de cada um; (ii) a maioria é convocada apenas para “referendar” ou “legitimar” ações e estratégias já definidas por um pequeno grupo. Cuidado adicional deve ser tomado com a interferência de instituições oficiais no processo decisório da entidade de governança de APL, que acaba por ser nocivo à atitude e proatividade do grupo (VILLELA e PINTO, 2009).

3. Estudos de Casos

3.1. Visão geral do APL na Região do Jaíba

A Região do Jaíba é um APL brasileiro reconhecido pela fruticultura irrigada – em especial, a banana prata, o limão tahiti, a manga palmer e o mamão formosa -, que abrange os municípios de Jaíba, Matias Cardoso, Verdelândia, Janaúba, Porteirinha, Nova Porteirinha e Itacarambi, todos situados na região Norte do estado de Minas Gerais. Essa região é caracterizada por um clima do tipo semiárido, e por apresentar solo com boas características físicas e químicas, o que, aliado ao uso da tecnologia de irrigação, garante elevada produtividade.

A fruticultura irrigada da Região do Jaíba envolve aproximadamente 1.000 produtores, que cultivam uma área de mais de 10.000 ha. Mais recentemente, foram implantadas, na região, unidades de processamento de frutas e *packing houses*, que agregaram valor às frutas -, as quais, no mercado nacional, são direcionadas às centrais de comercialização e distribuição das principais capitais do Brasil. A região também já exporta parte da sua produção de manga e limão para a Europa.

A IG, ou melhor, a IP, perante o INPI, está em processo de registro na região; e, portanto, ainda não pode desfrutar mercadologicamente da marca território. Porém, findado esse processo, os produtores têm a intenção de ‘vender’ os seguintes diferenciais da região: qualidade/potencial de sabor; saudabilidade (baixa aplicação de agroquímicos); versatilidade (irrigação permite duas safras e meia por ano); sustentabilidade (integração da agricultura à vegetação da caatinga).

3.2. Visão Geral do APL na Região do Cerrado Mineiro

A Região do Cerrado Mineiro, situada entre o Triângulo Mineiro, Alta Paranaíba e o Noroeste do estado de Minas Gerais, é um APL brasileiro reconhecido como produtor de cafés diferenciados.

Esta região apresenta topografia plana, altitude adequada, e clima seco na época da colheita, o que garante um local ideal para o cultivo mecanizado de um café de qualidade. Ademais, os produtores da região têm conseguido elevados ganhos de produtividade, com o uso da tecnologia de irrigação e a forte adubação dos solos mais pobres. Também procuram manter os custos sob controle, com administração empresarial e elevada escala produtiva.

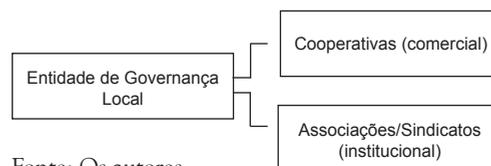
A cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro envolve, aproximadamente, 3.500 cafeicultores. A produção total anual na área delimitada pela IG é de 5 milhões de sacas (60 kg cada), sendo que 60% dela ultrapassa os 75 pontos na metodologia SCAA (*Specialty Coffee Association of America*), o que o garante uma bebida de elevada qualidade.

A Região do Cerrado Mineiro foi demarcada em 2013 através da DO, emitida pelo INPI, em função dos seguintes recursos: atributos sensoriais únicos dos cafés produzidos, a produção de um café de alta qualidade com custos competitivos, o pioneirismo e empreendedorismo dos produtores ao criarem uma nova região produtiva, e a cultura do associativismo entre os cafeicultores da região.

3.3. Entidade de Governança Local (Modelo de Negócio e Estrutura de Monetização)

Na Região do Jaíba a Associação Central dos Fruticultores do Norte de Mina (ABANORTE) assume o papel de Entidade de Governança Local (EGL) do APL. Esse papel, na Região do Cerrado Mineiro, é exercido pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FEDERAÇÃO). Em ambos os casos, os membros associados podem ser divididos em: cooperativas (braço de comercialização); e associações ou sindicatos rurais (braço político-institucional) (Figura 1).

Figura 1 - Membros Associados da EGL.



Fonte: Os autores.

Cada associado paga uma taxa de contribuição (mensalidade) para que possa desfrutar dos serviços da EGL. Os associados da ABANORTE pagam um valor fixo mensal, o qual independe do tamanho do faturamento ou do número de produtores associados. Um imposto sobre o valor agregado (IVA) funciona como mecanismo de contribuição na FEDERAÇÃO: quando o café é vendido às cooperativas do sistema e passa pelos seus armazéns, uma percentagem do seu valor destina-se ao sustento das atividades da EGL.

Além disso, em ambos os casos, a EGL sobrevive de receitas do tipo “pay per use”, ou seja, o pagamento é feito conforme a utilização dos serviços de certificação (qualidade e origem), além do royalty pelo uso da marca e do IG. O Quadro 1 apresenta uma síntese da estrutura de monetização da EGL.

Quadro 1 - Estrutura de Monetização da EGL

Tipos de receita	Fontes	Região Jaíba	Região Cerrado Mineiro
		% Receita Total	
Receita recorrente	<input type="checkbox"/> Taxa de contribuição dos associados (mensalidades)	10%	3%
Receita “pay per use”	<input type="checkbox"/> Taxa de certificação de qualidade e origem	42%	58%
	<input type="checkbox"/> Royalty pelo uso da marca		
	<input type="checkbox"/> Taxa de acesso à base de dados de inteligência de mercado		
Receita de parcerias	<input type="checkbox"/> Recursos públicos e privados destinados a eventos de marketing/comunicação, à capacitação/formação pessoal, à atividades de prospecção de mercado, e à pesquisa e desenvolvimento (P&D)	38%	38%
Outros	<input type="checkbox"/> Aluguel de imóvel, doações, aplicações financeiras, etc.	10%	1%

Fonte: Os autores.

Em ambos os casos, ficou claro que é papel da EGL representar, controlar e promover a região geográfica. Isso significa: (i) representar a origem, os produtores e os produtos da região; (ii) controlar a origem, a qualidade dos produtos, bem como o uso da marca e IG; e, por fim, (iii) promover a região, os produtores e os produtos por meio da marca e IG. O quadro 2 sintetiza o modelo de negócio da EGL.

Quadro 2 - Modelo de Negócio da EGL

Pilar de ação	Área de atuação	Atividades
Representação	Político-Institucional	<input type="checkbox"/> Representação dos produtores e da região nos diversos fóruns de discussão político-institucionais; <input type="checkbox"/> Registro da marca e IG perante as instâncias regulatórias; <input type="checkbox"/> Atração de investimentos públicos ou financiamentos especiais.
	Certificação/Rastreabilidade	<input type="checkbox"/> Proteção e controle de uso da marca e IG; <input type="checkbox"/> Emissão da certificação de qualidade e origem.
Controle	Assistência Técnica e Capacitação	<input type="checkbox"/> Oferta de cursos e treinamentos de capacitação técnica (boas práticas agrícolas), socioambiental e gerencial, por meio de parceiros institucionais; <input type="checkbox"/> Captação e organização de recursos e parceiros para realização dos cursos.
	Pesquisa Aplicada	<input type="checkbox"/> Formalização de convênios com universidades e institutos de pesquisa, e obtenção de patrocínios de empresas privadas; <input type="checkbox"/> Investimento em know-how de pesquisa e centros experimentais; <input type="checkbox"/> Disseminação e transferência do pacote tecnológico das culturas.
Promoção	Inteligência de Mercado	<input type="checkbox"/> Manutenção de base cadastral atualizada dos produtores associados; <input type="checkbox"/> Pesquisas e estudos de criação e captura de valor aos produtores.
	Marketing/Comunicação	<input type="checkbox"/> Divulgação e promoção da marca e IG em eventos externos; <input type="checkbox"/> Prospecção de mercados e atração de investimentos externos; <input type="checkbox"/> Captação e organização de recursos e parceiros na execução ou patrocínio dos eventos. <input type="checkbox"/> Realização de eventos educacionais, comerciais, técnicos e sociais na região.

Fonte: Os autores.

3.4. Marca Território e Posicionamento no Mercado (Estratégia Mercadológica)

Em geral, a EGL alinhou sua própria estratégia com a estratégia da marca territorial. Assim, trabalhando em projetos estratégicos ligados aos pilares do modelo de negócios, a EGL quer alcançar as propostas da sua missão e visão.

A visão da ABANORTE é “tornar a Região do Jaíba uma nova referência mundial em fruticultura”, ao passo que sua missão institucional é “desmitificar o potencial das frutas e da fruticultura da Região do Jaíba para produtores, governos, mercados e pessoas”, ou seja, vender o conceito da “Frutocultura”.

A FEDERAÇÃO, por sua vez, estabeleceu como visão: “tornar a Região do Cerrado Mineiro uma referência de “atitude” para o novo mundo do café, em termos de produtores, região e produtos”. Já a missão institucional é a de “integrar, desenvolver e conectar pessoas, influenciando a transformação e a evolução da cultura do café”.

Em ambos os casos, o sucesso da estratégia depende diretamente do engajamento e do comprometimento dos produtores com a adequação de suas lavouras e produtos aos princípios e critérios da certificação de qualidade e origem. Ademais, por mais que os produtos certificados se destinem a uma agroindústria e/ou varejo especializado, dedicado a um consumidor disposto a pagar por um produto diferenciado e de elevada qualidade, a produção precisa alcançar um volume que permita a disseminação do conhecimento da marca.

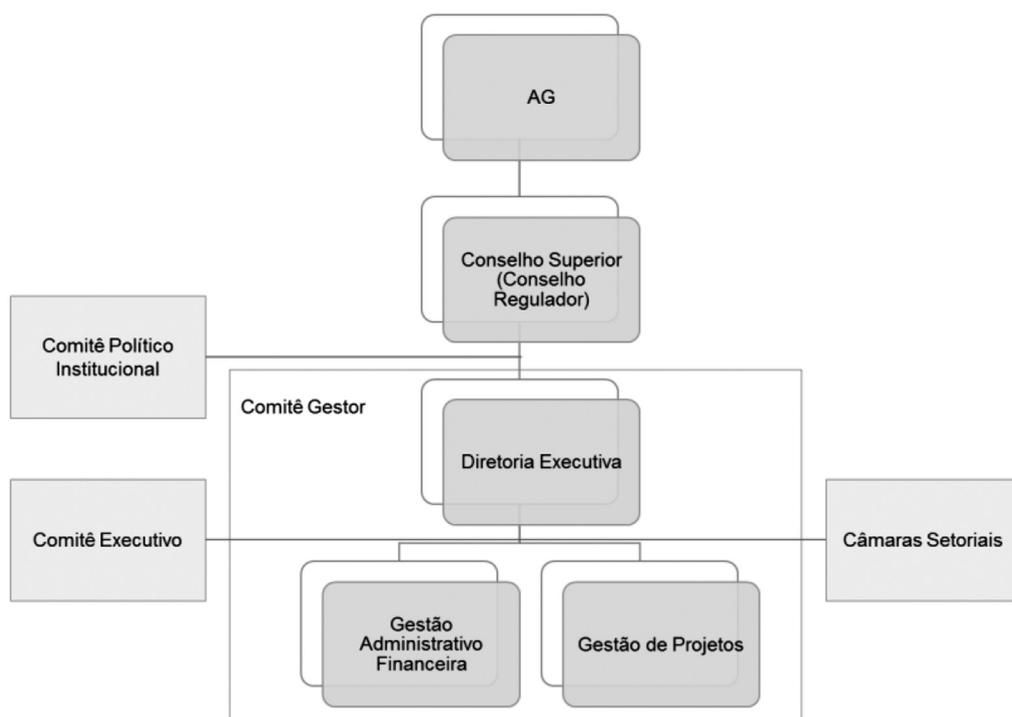
De maneira geral, o produtor que queira estampar o selo de origem e a marca território nos seus produtos, juntamente com a marca da sua propriedade, precisa atender aos seguintes requisitos:

1. A propriedade deve estar inserida dentro da área demarcada pela IG;
2. O produtor deve ser associado a uma das cooperativas, associações ou sindicatos rurais vinculados à EGL; ter seu cadastro atualizado junto às mesmas, e estar em dia com suas obrigações financeiras;
3. Termo de Responsabilidade: documento a ser assinado pelo produtor referente à adoção de boas práticas agrícolas, ao uso racional de insumos agrícolas registrados para a cultura, ao uso de equipamentos e formas adequadas de aplicação dos mesmos, bem como ao atendimento das condições de trabalho e demais assuntos referentes ao cumprimento da legislação brasileira vigente, nas esferas ambiental, social e trabalhista. O termo de responsabilidade é dispensado quando o produtor já possui certificações do tipo *Globalgap* e *Rainforest Alliance*;
4. O lote do produto deve ser entregue em uma cooperativa (armazém ou *packing house*) autorizada a emitir o selo de origem e lacrar os lotes;
5. Os lotes de produtos devem atender as classificações e níveis de qualidade estabelecidos pelo Conselho Regulador da marca e IG, para assim receberem o selo de origem e qualidade.

3.5. Governança (Processo Decisório) da EGL

De maneira geral, a estrutura organizacional da EGL apresenta fóruns de decisão distribuídos entre os níveis de Governança e Gestão. Já a Assembleia Geral (AG) e o Conselho Superior/Regulador da Marca e IG, por sua vez, fazem parte do nível da Governança; a Diretoria, as Gerências, os Comitês (Executivo, Político Institucional e Gestor) e as Câmaras Setoriais pertencem ao nível da Gestão. A Figura 2 representa a estrutura organizacional da EGL e os fóruns de decisão componentes.

Figura 2 – Estrutura organizacional e os fóruns de decisão da EGL.



Fonte: Os autores.

A AG representa o órgão supremo da EGL, na qual têm assento (e direito a voto) os membros associados, sejam eles cooperativas ou associações. A Assembleia se reúne anualmente ou por convocação extraordinária, toma suas decisões por maioria simples e tem como funções: (i) a eleição dos membros do Conselho Superior (e Regulador); (ii) a aprovação da prestação de contas da gestão (relatórios econômico-financeiros e de atividades) referente ao ano anterior e ao plano estratégico e orçamentário do ano corrente.

O Conselho Superior (e Regulador da Marca e IG) é composto por representantes eleitos pelos associados com direito a voto unitário, e pelo diretor presidente da EGL, o

qual possui o voto de desempate. O vice assumirá a posição de suplente e mediador na impossibilidade de participação do diretor presidente. Os membros do Conselho Superior possuem um mandato de dois anos, sendo permitida a sua reeleição. O Conselho Superior se reúne a cada três meses, toma suas decisões por maioria simples e tem como funções: (i) aprovar o plano estratégico e orçamentário, além de acompanhar a execução; (ii) aprovar princípios, critérios e o processo de certificação de origem e qualidade; (iii) estabelecer os direitos e deveres relativos ao uso da marca território e às penalidades em caso de descumprimento; (iv) eleger a diretoria executiva.

A Diretoria Executiva é composta por produtores eleitos, associados e não remunerados, sendo um diretor presidente, um diretor vice e um diretor administrativo-financeiro. Para evitar eventuais conflitos de interesse, as decisões executivas são tomadas por um Comitê Gestor, em comum acordo com a Diretoria e a Gerência. Os gerentes são funcionários com dedicação exclusiva, que se dividem em duas posições igualmente relevantes: gerência administrativo-financeira e gerência de projetos. O nível gerencial pode contar com o suporte de outros funcionários alocados em diferentes projetos estratégicos.

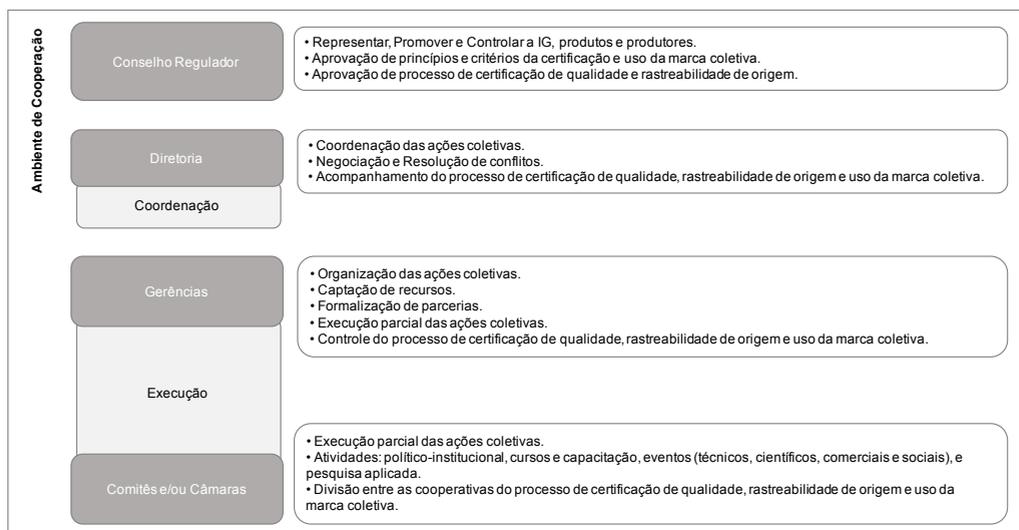
O Comitê Gestor se reúne mensalmente e tem como funções: (i) discutir os gargalos de atuação da EGL e propor melhorias; (ii) elaborar e coordenar a execução do plano estratégico, em especial do processo de certificação de qualidade e origem; (iii) celebrar parcerias estratégicas; (iv) aprovar as taxas de contribuição dos associados e a tabela de preços aplicada aos serviços prestados.

Além do comitê gestor, existem três tipos de grupos de trabalho que se reúnem mensalmente para discutir a agenda de temas estratégicos, sob a liderança dos gerentes de projetos. Primeiro, o Comitê Institucional agrega associados interessados em discutir a agenda políticas institucionais e ações de pesquisa e capacitação. Segundo, o Comitê Executivo, reúne os membros das cooperativas responsáveis pelo processo de implementação da certificação de origem e qualidade, assim como os interessados na estratégia de promoção comercial da marca e IG.

Por fim, existem as Câmaras Setoriais exclusivas do caso da ABANORTE, cujas reuniões de associados são segmentadas por assuntos de interesse de cada uma das principais culturas da região, ou seja, há uma Câmara Setorial para cada cultura.

A entidade precisa distribuir o poder das decisões relacionadas aos distintos fóruns componentes do processo decisório a partir da gestão da certificação de origem e qualidade, e da marca território, como linha mestra de atuação da EGL. Cada fórum tem sua própria política de alçada. O Conselho Regulador delibera, a Diretoria coordena/monitora e as Gerências e os Comitês/ Câmaras Setoriais executam. A Figura 3 detalha o processo decisório em torno da certificação e uso da marca coletiva.

Figura 3 - Representação do Processo Decisório na EGL.



Fonte: Os autores.

4. Proposições Teóricas e Pontos de Aprendizado

Os estudos de casos revelaram que a entidade de governança local (EGL), como associação de interesse privado (AIP), é um grupo heterogêneo, e por isso precisa ter em sua estrutura interna, seja ela de governança ou de gestão, um balanço de poder. Isso implica ter fóruns de decisão compartilhados, e representativos, de todos os grupos de interesse, e que busquem, efetivamente, apenas os interesses comuns (OLSON, 1999; MALO, 2001; RODRIGUES e MALO, 2006).

Por isso, pode-se construir a seguinte proposição: *1) A entidade que representa a governança local do APL é um somatório de grupos de interesse heterogêneos, e, por isso, precisa ser uma figura neutra.*

Os estudos de casos também mostraram que ambos constituem um APL, e têm como estratégia coletiva a busca e a exploração mercadológica da IG, embora em diferentes fases evolutivas. Enquanto um já tem a DO (Cerrado Mineiro), o outro ainda está em processo de registro da IP (Região de Jaíba). Porém, a representação, o controle e a promoção da IG, dos produtores e de seus produtos, valem para todos, uma vez que, conforme a legislação brasileira, a entidade representativa da IG não pode excluir nenhum produtor dentro da área delimitada, cujo produto atende aos requisitos de qualidade estipulados (VALENTE et al., 2013).

Dessa maneira, pode-se oferecer a seguinte proposição: *2) A governança local do APL tem o papel de representar, controlar e promover os interesses de todo o APL, não apenas dos seus associados.*

Porém, também pode ser observado, que a certificação de origem e o uso da marca território são acessíveis apenas àqueles que estão associados à EGL, a qual é responsável

por colocar em marcha as normas e especificações técnicas, bem como o processo de certificação de origem e qualidade. E, mesmo sendo associados, somente os produtores que apresentam produtos em conformidade com o padrão de qualidade têm o direito de fazer uso do certificado de origem e da marca território em sua estratégia mercadológica individual (CHADDAD, 1996; GLASS e CASTRO, 2009; SCHIMIDT, 2010; VALENTE et al., 2013).

Nesse sentido, pode-se definir a seguinte proposição: 3) *O acesso ao certificado de origem e marca território são restritos aos associados da entidade de governança local, e para sua apropriação faz-se necessário o “compliance” com boas práticas de produção e demais normas específicas de qualidade.*

Na discussão teórica, foi apresentado um dos principais pontos de conflito, qual seja, o pagamento da taxa de contribuição para manutenção da EGL, seja ela fixa ou variável - por tamanho do negócio (NASSAR e ZYLBERSZTAJN, 2004; CONEJERO, 2011; NEVES et al., 2011). Em tais casos pode-se checar que a taxa associativa é insuficiente para a manutenção da entidade, sendo necessária a busca de fontes alternativas de receita. Por conta disso, as receitas do tipo ‘pay per use’, assim como as taxas referentes a certificação de origem e qualidade, e os royalties pelo uso da marca território, assumem o papel de protagonista na sustentabilidade financeira da EGL.

Assim, pode-se sugerir a seguinte proposição: 4) *As taxas referentes a certificação de qualidade e origem, e aos royalties pelo uso da marca território, vêm somar uma importante fonte de receita para a autossuficiência financeira da entidade de governança local.*

Muito embora o certificado de origem e qualidade represente um diferencial mercadológico a ser explorado, nem todos os consumidores estão dispostos a pagar pelo valor adicional da marca território (LAGES et al., 2005; GIORDANO, 2009; GLASS e CASTRO, 2009). Verifica-se também que nem todos os produtores estão preparados para cumprir determinados requisitos de qualidade impostos pela certificação de origem. Mesmo ao considerar-se a produção de um único produtor, nem todo o volume pode atender o nível de qualidade exigido, por isso, ele procura segmentar, para certificação, somente os lotes de melhor qualidade (CHADDAD, 1996; GLASS e CASTRO, 2009; SCHIMIDT, 2010; VALENTE et al., 2013).

Portanto, naturalmente, os volumes envolvidos são pequenos, e os consumidores exclusivos, o que caracteriza um nicho de mercado. De qualquer forma, a marca território tem um impacto positivo na imagem dos produtos de toda a região, sejam eles certificados ou não (KOTLER e HAIDER, 1994; ANHOLT, 1998; KOTLER e GERTNER, 2002; MOREIRA, 2010).

Dessa maneira, pode-se compartilhar a seguinte proposição: 5) *A aceitação pelo mercado do certificado de origem e da marca território, como uma fonte de agregação de valor, depende de uma estratégia mercadológica direcionada a nichos de mercado.*

Da perspectiva teórica, pode-se verificar a importância do uso da marca território em um ‘cobrading arrangement’ com as marcas dos produtores, de maneira a transmitir a reputação da marca coletiva às marcas individuais, porém sem apagá-las ou canibalizá-las (HADJICHARALAMBOUS, 2013). Ademais, nos casos analisados, as EGLs procuraram compatibilizar a certificação de origem com outros certificados de qualidade e sustenta-

bilidade (Globalgap and Rainforest Alliance) exigidos pelo mercado, dando dinamismo ao processo de certificação, evitando retrabalho extra para o produtor, e reforçando a prática de *cobranding* na comunicação com o consumidor.

Por tudo isso, pode-se definir a seguinte proposição: 6) *O sucesso do certificado de origem e da marca território dependem de um 'cobranding arrangement' para evitar a competição com as marcas individuais dos produtores e com outros certificados de qualidade e sustentabilidade exigidos pelo mercado.*

Na discussão teórica, pode-se verificar a importância do conselho superior ou administrativo na governança da EGL, de maneira a evitar o problema de agência e o conflito entre os membros associados. Neste contexto, uma vez bem definidos os papéis dos fóruns ou instâncias decisórias, o processo decisório precisa ser convidativo à participação dos grupos de associados (MALO, 2001; MACHADO FILHO et al., 2006; CONEJERO, 2011).

Por isso, os casos demonstraram a compatibilidade da integração entre o conselho de administração de uma EGL e o conselho regulador da IG, sem haver conflitos de interesse. Para tanto, basta que o conselho integrado represente a todos e preserve os papéis de representação, controle e promoção da IG, assim como seus produtores e produtos, independentemente de serem associados, ou não, à EGL (VILLELA e PINTO, 2009; VALENTE et al., 2013).

Portanto, pode-se chegar à seguinte proposição: 7) *O conselho regulador da IG, da marca território e do certificado de origem, pode ser compartilhado, sem conflito de interesses, com o conselho de administração da entidade de governança local do APL.*

Como mencionado acima, o poder e os fóruns de decisão da EGL precisam ser descentralizados, democráticos e representativos de todos os associados. A participação dos associados não pode ser restrita às instâncias decisórias, mas também é vital que conte com a colaboração deles nas instâncias executivas, no trabalho coletivo com os gerentes contratados das EGL e na composição dos chamados grupos ou comitês de trabalho. Isso dá legitimidade ao processo de gestão estratégica, pois os associados não apenas deliberam, mas, também, coordenam e executam projetos estratégicos (MALO, 2001; AMORIM et al., 2004; MARINO, 2005; VILLELA E PINTO, 2009; CONEJERO, 2011).

Um detalhe importante verificado nos casos analisados foi a importância da instalação dos fóruns de decisão e executivos nas distintas localidades que compõem a IG e representam o APL. Uma boa estratégia para obter o envolvimento de todas as localidades relacionadas com a IG e o APL é a organização de reuniões rotativas, de conselhos e comitês, em cada uma das cidades envolvidas.

Assim, chega-se a seguinte proposição: 8) *Para a legitimidade da entidade de governança local do APL, o poder e os fóruns de tomadas de decisão precisam estar distribuídos entre distintos grupos associados e diversas localidades que compõem o APL.*

Por fim, tais fóruns decisórios e executivos precisam ter, cada um, a sua política de alçada, de maneira que o associado, interessado em participar do processo decisório, tenha consciência de qual é o papel de cada instância, e como ele (o associado) pode participar do processo, sem ferir a hierarquia instalada e as regras de participação de cada arena (MALO, 2001; AMORIM et al., 2004; MARINO, 2005; VILLELA e PINTO, 2009; CONEJERO, 2011).

Portanto, conclui-se a seguinte proposição: 9) *Cada fórum de tomada de decisão tem sua política de alçada, a qual garante a participação de todos os associados no processo decisório, porém com limites.*

Todas essas proposições teóricas oferecem, para formuladores de políticas públicas e empreendedores, uma agenda de pesquisa relacionada ao tema dos APLs e IGs. Assim, o objetivo é contribuir com o desenvolvimento de novas pesquisas de interesse da agricultura no Brasil.

5. Conclusões e recomendações

O trabalho aqui apresentado une-se a muitos outros que demonstram a importância da coordenação horizontal entre os produtores para a abordagem do consumidor final acerca da oferta de valor. Mas, ao contrário de outras pesquisas, procura enfatizar a necessidade de alinhar e de coordenar as relações dos produtores, a fim de possibilitar a implementação de boas estratégias, tais como a IG.

Há algumas recomendações finais as quais poderiam servir de contribuição empírica para o desenvolvimento de APLs e IGs no Brasil. Em primeiro lugar, é de vital importância que um APL seja orientado para o mercado, ou seja, que se mantenha a busca contínua por uma melhor compreensão da demanda e dos fatores que agregam valor à oferta.

Em segundo lugar, tal orientação para o mercado deve ser traduzida em estratégias tais como as relacionadas à IG. Logo, a construção coletiva da estratégia é preferível à simples intervenção de instituições de apoio baseadas em soluções prontas. A ação coletiva pode garantir mais confiança por parte dos participantes e permitir que os líderes da EGL se empoderem do processo.

Em terceiro lugar, a tentativa de implementação da estratégia é mais importante do que o simples desenvolvimento dela. Mesmo antes de aprovar a estratégia nos fóruns de decisão do APL, deve-se recomendar sua implementação em pequena escala, de modo que quando a estratégia for submetida à aprovação, a direção do APL já tenha uma ideia bem definida de como implementá-la e de qual formato final adotar.

Em quarto lugar, uma boa estratégia é inútil se não houver uma boa governança e um bom sistema de gestão para sua implementação. Todas as partes interessadas querem participar das associações de interesse privado (AIPs) e das ONGs. Assim, a organização do processo decisório torna-se crucial. Mais do que transparência, os critérios e padrões claros para se votar e para serem votados, são a chave para que o processo não seja desordenado e/ou ineficiente, fato que pode, em última análise, inibir as mudanças.

Em quinto lugar, uma associação de interesse privado (AIP) vive o drama frequente dos recursos limitados, especialmente dos financeiros; logo sofre para adotar e/ou implementar uma estratégia. Portanto, a estratégia bem-sucedida depende de uma boa estrutura de monetização, o que garante, não só a sobrevivência da organização, mas, especialmente, condições para capturar o valor gerado pelos serviços oferecidos, tais como a certificação de origem e qualidade, e a marca território representada pela IG.

Vale o comentário final de que - muito embora o processo de formação e desenvolvimento de APLs, e de busca do reconhecimento de IGs, possa ocorrer de maneira

natural ou espontânea pela ação coletiva dos produtores rurais - pode-se verificar a relevância do trabalho das agências de desenvolvimento ou dos órgãos de fomento, sejam eles públicos ou privados, na efetividade do trabalho. O desafio, porém, é evitar a relação de dependência do APL dessas agências de desenvolvimento. Portanto, o fortalecimento da entidade de governança local (EGL) e de sua governança (e o processo decisório) é necessário, pois, assim, a ação coletiva pode ocorrer de maneira independente, do ponto de vista gerencial e financeiro.

Referências Bibliográficas

AMORIM, M.A.; MOREIRA, M.V.C.; IPIRANGA, A.S.R. A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, MS, v. 6, n. 9., p. 25 - 34, set. 2004.

ANHOLT, S. Nation-brands of the twenty-first century. **Journal of Brand Management**, Basingstoke, Hampshire, UK, vol. 5, n. 6, p. 395 - 406, jul. 1998.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Birmingham, AL, vol. 22, n. 2, p. 199-208, may 1985.

BROWN, B.; BUTLER, J. E. Competitors as allies: A study of entrepreneurial networks in the U. S. wine industry. **Journal of Small Business Management**, vol. 33, n. 3, p. 57 - 70, jul. 1995.

CALDAS, A.D.S.; CERQUEIRA, P.D.S.; PERIN, T.D.F. Mais além dos arranjos produtivos locais: As indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento local. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, BA, v. 7, n. 11, p. 5 - 16, jan. 2005.

CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M.H. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L (Eds). **Pequena Empresa Cooperação e Desenvolvimento Local**. 1. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. cap. 2, p. 35 – 50.

CEZARINO, L.O.; CAMPOMAR, M.C. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, MG, vol. 6, n. 12, p. 143 - 158, jun. 2006.

CHADDAD, F. R. **Denominações de origem controlada: uma alternativa de adição de valor no agribusiness**. 1996. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

CONEJERO, M.A. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio: uma contribuição empírica**. 2011. 325 f. Tese (Doutorado em

Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CORNFORTH, C.J. **The Governance of Public and Nonprofit Organizations: what do boards do?** London: Routledge, 2003. 259 p.

DUCA, D. J. Models of governance and leadership. In: DUCA, D. J, **Nonprofit boards: roles responsibilities and performance.** New York: John Wiley & Sons, 1996. p. 2 - 15.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, vol. 23, n. 4, p. 660 - 679, Oct. 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, vol. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, Belo Horizonte, MG, vol. 18, n. 1, p. 11 - 32, jan./ abr. 2008.

FUINI, L. L. Abordagem dos sistemas agroalimentares localizados (sial) e sua governança: reflexões sobre o desenvolvimento dos territórios. **Estudos Geográficos**, Rio Claro, SP, vol. 11, n. 2, p. 66 - 81, jul./ dez. 2013.

FUINI, L.L. A Nova Dimensão dos Territórios: Competitividade e Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Estudos Geográficos**, Rio Claro, SP, vol. 4, n. 1, p. 53-66, jun. 2006.

GIORDANO, S.R. The impact of socioenvironmental certification in agrichains. In: ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. (Orgs.). **Advances in supply chain analysis in agri-food systems.** São Paulo: Singular, 2009. p. 167 - 185.

GLASS, R.F.; CASTRO, A.M.G.D. **As indicações geográficas como estratégia mercadológica para vinhos.** Brasília, DF: EMBRAPA Informação Tecnológica, 2009. 113 p. (Textos para Discussão, n. 35).

HADJICHARALAMBOUS, C. A unified framework for evaluating brand alliances and cobranding strategies: implications and future directions. **Academy of Marketing Studies Journal**, Candler, NC, vol. 17, n. 2, p. 13 - 25, jul. 2013.

HATCH, M.J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1997.

JARILLO, C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n. 1, p. 31- 41, jan./ feb. 1988.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, vol. 22, n. 4, p. 911 - 945, oct. 1997.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management**, Basingstoke, Hampshire, UK, vol. 9, n. 4, p. 249 - 261, apr. 2002.

- KOTLER, P.; HAIDER, D.H. **Marketing público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para as cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994. 391 p.
- LAGES, V.; LAGARES, L.; BRAGA, C. L. (Orgs.). **Valorização de Produtos com Diferencial de Qualidade e Identidade**: Indicações Geográficas e Certificações para Competitividade nos Negócios. Brasília: SEBRAE, 2005. 273 p.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. **Innovation: management, policy & practice**, vol. 7, n. 2-3, p. 172 - 187, 2005.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. Sistemas de inovação e arranjos produtivos locais: novas estratégias para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, CE, vol. 9, n. 2, p. 189 - 195, dez. 2003.
- LASTRES, M.M.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 163 p.
- LINS, H.N. Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: das experiências à Necessidade de Promoção. **Estudos econômicos**, São Paulo, SP, vol. 30, n. 2, p. 233 - 265, abr./jun. 2000.
- MACHADO FILHO, C.A.P.; MIZUMOTO, F.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Governança e a lógica das associações de interesse privado: um estudo de caso da associação brasileira das indústrias de massas alimentícias (abima). **REGÊ: Revista de Gestão**, São Paulo, SP, vol. 13, n. 4, p. 1 - 10, out./ dez. 2006.
- MALO, M.C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association de l'économie sociale (1ère partie): L'entrepreneur et son environnement. **Revue Internationale de L'Économie Sociale: RECMA**, n. 281, p. 84 - 95, jul. 2001.
- MARINO, M.K. **Implementação de estratégias e governança**: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. 2005. 122 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, Berkeley, CA, vol. 34, n. 4, p.53 - 71, jun./set. 1992.
- MOREIRA, P.H.V.M. **Gestão de marcas cidade**: o caso da marca porto turismo. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2010.
- NASSAR, A.M; ZYLBERSZTAJN, D. Associação de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, SP, vol. 39, n. 2, p. 141 - 152, abr./ mai./ jun. 2004.
- NEVES, M.F.; GOMES, C.C.M.P.; TROMBIN, V.G. Financing Chain Associations. **International Food and Agribusiness Management Review**, Washington, DC, vol. 14, n. 4, p.215 - 225, 2011.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, vol. 8, n. 3, p. 289 - 303, dez. 2001.

OLIVEIRA, S.; BRUNI, A. Consórcios de exportação de pequenas e médias empresas de moda praia localizadas em arranjos produtivos locais — caminho para internacionalização? In: Encontro de Estudos em Estratégia, 4., 2009. **Anais eletrônicos...** Recife: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=3&cod_evento_edicao=43>. Acesso em: 18 nov. 2015.

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Tradução: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 208 p.

PIRES, E.L.S.; FUINI, L.L.; MANCINI, R.F.; PICCOLI NETO, D. **Governança territorial**: conceito, fatos e modalidades. Rio Claro: UNESP – IGCE: Programa de Pós-graduação em Geografia, 2011. 192 p.

PORTER, M E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

RODRIGUES, A.L.; MALO, M.C. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, vol. 10, n. 3, p. 29 - 50, jul./set. 2006.

SANTOS, G.A.G.D., DINIZ, E.J., BARBOSA, E.K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, RJ, vol. 11, n. 22, p.151-179, dez. 2004.

SCHIMIDT, C.M. Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vale dos vinhedos. 2010. 170 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SUZIGAN, W., FURTADO, J., GARCIA, R., SAMPAIO, S. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de política. **Revista de Economia Política**, São Paulo, SP, vol. 24, n. 4, p. 35-60, out./dez. 2004.

SUZIGAN, W., GARCIA, R., FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, vol. 14, n. 2, p. 425-439, mai./ago. 2007.

TEIXEIRA, M.C., TEIXEIRA, R.M., 2011. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, vol. 17, n. 1, p. 237-269, jan./abr. 2011.

VALENTE, M.E.R.; PEREZ, R.; FERNANDES, L.R.R.M.V., 2013. O processo de reconhecimento das indicações geográficas de alimentos e bebidas brasileiras: regulamento de uso, delimitação da área e diferenciação do produto. **Ciência Rural**, Santa Maria, RS, vol. 43, n. 7, p. 1330-1336, jul. 2013.

VICARI, F.M. **Uma proposta de roteiro para diagnóstico de clusters**. 2009. 277 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

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**, Rio de Janeiro, RJ, vol. 43, n. 5, p. 1067 - 1089, set./out. 2009.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. London: Collier Macmillan, 1985. 450 p.

WOODSIDE, A. G.; WILSON, E. J. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, West Yorkshire, UK, vol. 18, n. 6/7, p. 493-508, Dec. 2003.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1989. 168 p.

Submetido em: 24/02/2016

Aceito em: 08/08/2016

<http://dx.doi.org/10.1590/1809-4422ASOC20160010V2012017>

A GOVERNANÇA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS) PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS (IGS)

MARCO ANTONIO CONEJERO
ALDARA DA SILVA CÉSAR

Resumo: As formas organizacionais de APLs e IGs tornaram-se objetos de políticas públicas, mas sobretudo, um espaço para ações coletivas. O artigo explora duas questões: Por que a boa governança de um APL é fundamental na implementação de uma estratégia (e marca) coletiva do tipo IG?; Como a entidade de governança local do APL pode assumir o papel de gestão da IG em nome de todos os produtores de uma região geográfica? Para respondê-las, o artigo faz uso de dois métodos de pesquisa: revisão da literatura (desk research); e casos de APLs de café (Região do Cerrado Mineiro) e frutas (Região do Jaíba) no Estado de Minas Gerais. Finalmente, uma revisão cíclica de teoria e dados dá origem a proposições teóricas, que são tratados como pontos de aprendizado para o tema da governança e gestão estratégica de APLs e IGs.

Palavras-chave: APL, IG, Marca Territorial, Governança, Processo Decisório.

Abstract: The organizational forms of LPAs and GIs become the object of public policies, but above all, a space for collective actions. The article explores two questions: first, why a good governance of an LPA is fundamental to the implementation of a collective strategy (and brand) like GI?; second, how the local governing body of an LPA can assume the role of managing the GI on behalf of all producers of a geographical region? To answer them, the article makes use of two research methods: desk research and two case studies of LPAs of coffee (Cerrado Mineiro Region) and fruits (Jaíba Region) in the Brazilian state of Minas Gerais. Finally, a cyclical analysis gives rise to theoretical propositions, which are learning points to the theme of governance and strategic management of LPAs and GIs.

Key words: LPA, GI, Territorial Brand, Governance, Decision Process.

Resumen: Las formas organizacionales de APL e IG se han transformado en objetos de políticas públicas, pero, sobre todo, en un espacio para acciones colectivas. El trabajo toca dos cuestiones: ¿Por que la buena gobernanza de un APL es fundamental para la implementación de una estrategia (y marca) colectiva del tipo IG?; ¿Como la entidad de

gobernanza local del APL puede asumir el papel de gestión de la IG en nombre de todos los productores de una región geográfica?. Para contestar estas preguntas, el trabajo utiliza dos métodos de investigación: revisión de literatura (desk research) y casos de APLs de café (Región del Cerrado Mineiro) y frutas (región del Jaíba) en la Provincia de Minas Gerais. Finalmente, una revisión cíclica de teorías y datos del origen a las proposiciones teóricas, que son trabajados como puntos de aprendizaje para el tema de la gobernanza e gestión estratégica de APLs e IGs.

Palabras-clave: APL, IG, Marca Territorial, Gobernanza, La Toma de Decisiones.
