

## A atuação institucional do SEBRAE no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais: O caso do APL de moda íntima de Nova Friburgo, Rio de Janeiro, Brasil

*Elaine Cavalcante Peixoto Borin<sup>1</sup>*

*Mariza Almeida<sup>2</sup>*

*Branca Terra<sup>3</sup>*

---

### RESUMO

Este artigo trata de um estudo acerca de uma instituição brasileira, o Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas cuja missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas (MPEs), inseridas nos sistemas produtivos locais. O objetivo fundamental deste trabalho é identificar, por meio de um estudo de caso, as formas de atuação dessa instituição e sua contribuição para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local - APL Moda Íntima de Nova Friburgo, localizado na Região Centro-Norte do Estado do Rio de Janeiro. Especificamente, o artigo foca a estratégia de fomento, difusão de programas e projetos que visam ao desenvolvimento do sistema por meio de seus componentes: território, coordenação, cooperação, aprendizagem, inovação e competitividade. Também é abordado o seu papel como líder no processo de desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** arranjo produtivo local; desenvolvimento local; inovação.

---

---

<sup>1</sup> Doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. É professora adjunta da Faculdade de Engenharia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e professora colaboradora do Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento Local do Centro Universitário Augusto Motta. E-mail: [elaine.borin@ig.com.br](mailto:elaine.borin@ig.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção, Professora Assistente do Mestrado em Desenvolvimento Local do Centro Universitário Augusto Motta e Engenheira Agrônoma do Governo do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: [Almeida.mariza@globo.com](mailto:Almeida.mariza@globo.com); [mariza@unisuam.edu.br](mailto:mariza@unisuam.edu.br)

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2000). Professora adjunta da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, professora titular da Universidade Castelo Branco. E-mail: [brancaterra@gmail.com](mailto:brancaterra@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1980, em diversas partes do mundo, uma crescente literatura emerge, examinando os processos de globalização, a integração dos mercados nacionais aos mercados mundiais e as alterações provocadas pela introdução de novos paradigmas tecnológicos, e seus impactos territoriais.

Na verdade, ocorre um resgate conceitual do território, em que se propõe estudar as relações interfirmas imersas no ambiente localizado, ou seja, no sistema de produção local. Genericamente, há diversas nomenclaturas (distritos industriais Becattini, 1994), "*clusters*" (Porter, 1990), sistemas produtivos locais, "*milieux inovateurs*" que definem uma concentração setorial e espacial de empresas. Nesses conceitos, são incorporados outros elementos relacionados à intensidade das trocas intra-aglomeração, à existência de relações de cooperação, ao grau de especialização e desintegração vertical da aglomeração e ao ambiente institucional, para dar suporte ao desenvolvimento desses aglomerados.

Verifica-se que os diversos enfoques procuram ressaltar tanto a importância da articulação de empresas e de outros agentes quanto a dimensão territorial. Como principais traços de abordagem análoga à de arranjo produtivo, segundo o glossário elaborado pela Rede de Pesquisa em Sistemas e Inovativos Locais – RedeSist<sup>4</sup> (2005), destacam-se: a) **cluster**, refere-se à aglomeração territorial de empresas com características similares. Em algumas concepções enfatiza-se mais o aspecto da concorrência do que o da cooperação, como fator de dinamismo. Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista, porém, de uma maneira simplificada (por exemplo, como aquisição de equipamentos). O *cluster* não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros; b) **distrito industrial** refere-se a aglomerações de empresas com elevado grau de especialização e interdependência, seja de caráter horizontal ou vertical. No Brasil, freqüentemente, utiliza-se a noção de distrito industrial para designar determinadas localidades ou regiões definidas para a instalação de empresas, muitas vezes contando com a concessão de incentivos governamentais; c) **meio inovador** pode ser definido como o local ou a complexa rede de relações sociais em uma área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local através de processo de aprendizado sinérgico e coletivo. Consideram-se não apenas as relações econômicas, mas também sociais, culturais e psicológicas; d) **pólos, parques científicos e tecnológicos** consistem predominantemente em áreas ligadas

---

<sup>4</sup> A RedeSist é uma rede de pesquisa interdisciplinar sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras organizações internacionais.

a centro de ensino, pesquisa e desenvolvimento - P&D, com infraestrutura necessária para a instalação de empresas de base tecnológica; e) **redes de empresas** referem-se a formatos organizacionais definidos a partir de um conjunto de articulações entre os agentes, não implicado necessariamente na proximidade espacial de seus integrantes; f) **sistemas produtivos inovativos locais** caracterizam-se por ressaltar a importância do aprendizado interativo, envolvendo – além de empresas – diferentes conjuntos de atores em âmbito local, como elemento central de dinamização do processo inovativo; g) **cadeia produtiva** pode ser definida como o encadeamento de atividades econômicas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, incluindo desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até os finais, sua distribuição e comercialização. Resulta de e implica em crescente divisão do trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes especializa-se em etapas distintas do processo produtivo. Uma cadeia produtiva pode ser de âmbito local, regional, nacional ou mundial.

A dinâmica de um sistema produtivo local, com relação à presença de todos ou parte de alguns dos elementos mencionados, pode levar a uma forma de organização da produção em um determinado espaço que auxilie empresas dos mais variados tamanhos e, particularmente, as pequenas e as médias empresas, a superarem barreiras ao seu crescimento.

O formato clássico dos sistemas produtivos locais - SPLs, com processos inovativos tipicamente localizados, são os chamados distritos marshallianos, especialmente sua vertente contemporânea, os distritos da Terceira Itália (Bagnasco, 1999).

Entretanto, na medida em que *clusters* (Porter, 1990) ou sistemas de produção local são um produto histórico do espaço social local, deve-se reconhecer o caráter específico que assume nos países em desenvolvimento, nos quais as capacitações inovativas são normalmente inferiores às dos países desenvolvidos (Cassiolato, 2003).

A respeito desses sistemas é possível avançar em algumas constatações. Em primeiro lugar, apesar de ser possível encontrar, no Brasil, SPLs mais completos (organizados e inovativos, sendo esse último mais raro), a maior parte deles assume características de sistemas em desenvolvimento. Esses sistemas são compostos geralmente por micro e pequenas empresas, cujo nível tecnológico é baixo em relação à fronteira da indústria e cuja capacidade de gestão é precária. Além disso, a força de trabalho possui baixo nível de qualificação, com a necessidade de um sistema contínuo de aprendizado. Embora existam entraves para seu desenvolvimento, esses não impedem que o número de empresas cresça e que se desenvolvam instituições de apoio dentro do sistema. Na verdade, a constituição dessa coordenação representada por instituições (públicas e privadas) interessadas no desenvolvimento do sistema tem por objetivo desenvolver ações que privilegiem

uma progressão da capacidade de gestão das empresas, um aumento de investimentos em novas tecnologias de processo, um melhoramento da qualidade do produto, uma diversificação de produtos, um direcionamento de parte da produção para exportação e um estímulo à cooperação intrasistema. É fundamental, também, o aumento da infraestrutura local, especificamente com relação à implementação de serviços financeiros e centros de atividades e treinamento.

Neste artigo, considera-se que, para o Brasil, os sistemas produtivos locais constituem, sim, importante instrumento de política de desenvolvimento regional e local, embora não exclusivo. Os SPLs planejados, muito mais do que aqueles que contam com uma antiga trajetória (as indústrias calçadistas do Vale dos Sinos e de Franca, os pequenos produtores têxteis de Santa Catarina, entre outros) necessitam de apoio de instituições estatais ou paraestatais e, no caso brasileiro, uma das instituições que desempenha tal papel é o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - Sebrae<sup>5</sup>, instituição que há mais de três décadas apóia a micro e pequena empresa. Há alguns anos, esta instituição adotou a estratégia de atuar junto aos SPLs, por considerar que assim tornará mais efetiva a sua política de fomento às micro e pequenas empresas – MPEs no país.

O objeto deste artigo é o estudo do Sebrae, em sua atuação junto aos sistemas produtivos locais, centrando a pesquisa no caso do Arranjo Produtivo de Nova Friburgo. Em decorrência disso, o objetivo é saber de que forma a atuação do Sebrae, no âmbito da coordenação do sistema tem contribuído para o desenvolvimento dos sistemas produtivos de pequena empresa. Com base nesse estudo de caso, o artigo analisa as ações do Sebrae neste sistema através: da ação do Sebrae quanto ao seu planejamento e aplicação; dos objetivos relativos aos componentes de desenvolvimento dos sistemas (território, coordenação, cooperação, aprendizagem, inovação e competitividade); do Sebrae e do seu papel como líder no processo de desenvolvimento dos sistemas.

No Brasil por motivos ainda pouco conhecidos, adota-se a expressão **arranjo** produtivo local em lugar de **sistema** produtivo local, que é a forma predominante na literatura internacional. Neste trabalho, por uma questão de comodidade, será utilizada essa nomenclatura brasileira.

O trabalho é estruturado em torno de cinco seções: a primeira tem como objetivo conceituar arranjo produtivo; a segunda apresenta a metodologia utilizada na pesquisa de campo; a terceira diz respeito a atuação do Sebrae nos arranjos

---

<sup>5</sup> O governo brasileiro em 1972 criou o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média empresa – CEBRAE. Em 1990 esse órgão foi substituído pelo Sebrae que o transformou em uma entidade composta por representantes da iniciativa privada e também do governo, parceria essa que visa estimular e promover as empresas de pequeno porte de forma compatível com as políticas nacionais de desenvolvimento. A partir de seu direcionamento estratégico para o período de 2003-2005, o Sebrae passa a priorizar o foco em arranjos produtivos locais no desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, as razões que levaram a instituição a trabalhar com os arranjos, foi atenuar os cinco grandes gargalos (menor carga tributária, menos burocracia, acesso ao crédito, à tecnologia e ao conhecimento).

produtivos a quarta e quinta seção fazem um recorte dessa atuação, tendo como estudo de caso o arranjo de Nova Friburgo. E, a última contém a conclusão.

## O CONCEITO DE ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Este trabalho tem o interesse de estudar os arranjos produtivos, mas, antes da introdução do conceito sobre APLs, faz-se necessário, de forma sucinta, escrever sobre as demais denominações de aglomerados de empresas, partindo do princípio de que os arranjos podem ter variadas caracterizações conforme sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais nos quais se inserem, estruturas produtivas, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local.

No Brasil, a construção do conceito de arranjo produtivo, em parte, baseia-se nos estudos de distritos industriais que enfatizam as modalidades específicas de trabalho e a forte coordenação entre as unidades participantes, geralmente estruturadas em rede, que compensam, assim, amplamente, as economias de escala alcançadas pelas grandes empresas. As externalidades positivas, engendradas pela proximidade e que vêm eventualmente reforçar as próprias ações do poder público, completam a compreensão do sucesso dessas aglomerações de empresas.

Os diversos trabalhos realizados em países tais como Itália (Becattini, 1994), Brasil (Cassiollato & Lastres, 2003), França (Trouvé & Courault, 2000), Estados Unidos (Porter, 1990), para quaisquer que sejam as diferentes denominações utilizadas – distritos industriais no sentido amplo, sistemas produtivos locais, pólos de industrialização, *clusters* de empresas – o grau de especialização ou a amplitude das cooperações interempresas, colocaram em foco a importância das estruturas sociais que condicionam as atividades econômicas, o peso da história e das tradições locais de cooperação, a influência de instituições baseadas em regras, formais ou informais, em valores e em representações que organizam a comunidade humana de trabalho.

A seguir, será apresentado o conceito, adotado neste trabalho, de arranjo produtivo, lembrando que este se refere genericamente a qualquer dos tipos de aglomerados produtivos referentes na literatura – tais como distritos, *clusters*, redes e outros – visando focalizar um conjunto específico de atividades econômicas que possibilite e privilegie a análise de interações, sendo que estas podem vir a ocorrer entre empresas e instituições.

Cassiollato e Lastres (2003, p.24) propõem caracterizar arranjos ou sistemas produtivos locais por meio de sistemas de inovação, em suas dimensões supranacional, nacional e subnacional. Um sistema de inovação pode ser definido

como um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e para a difusão de tecnologias.

Esse enfoque visa entender a dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos a partir da idéia de competitividade fundada na capacidade inovativa das empresas e instituições locais, individual e coletivamente. Ele está baseado em conceitos que enfatizam significativamente os aspectos regionais e locais: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, governança, dentre outros.

A definição de arranjo não é uma tarefa trivial nem isenta de controvérsias, por conseguinte, neste trabalho, será utilizado como conceito de arranjos produtivos locais o proposto pela RedeSist, por ser uma definição bem difundida e abrangente dentro do contexto de arranjos no Brasil.

Os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – estas podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (Cassiolato e Lastres, 2003, p.27)

Ainda segundo a RedeSist, os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculo consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, considera-se que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação e de aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos, particularmente os tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais como informais.

O argumento básico do enfoque conceitual e analítico adotado pela RedeSist é que, onde houver produção de qualquer bem ou serviço, existe sempre um arranjo em seu entorno, envolvendo atividades e atores relacionados à sua comercialização, assim como à aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos. As exceções são muito raras. Tais arranjos variam desde aqueles mais rudimentares à aqueles mais complexos e articulados.

## METODOLOGIA

Para pesquisa de campo o objeto empírico a ser estudado é delimitado, devido às limitações de tempo e de recursos disponíveis para a realização da pesquisa que consistem na escolha de um projeto do Sebrae em andamento no estado do Rio de Janeiro e na seleção do arranjo produtivo de Moda Íntima de Nova Friburgo/RJ. Adicionalmente ocorre também a definição de critérios para seleção das empresas incluídas na pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas e a fala dos atores sociais que participam da investigação são registradas através de anotações simultâneas à comunicação e, sempre que permitido, com utilização do gravador. (Neto, 1994).

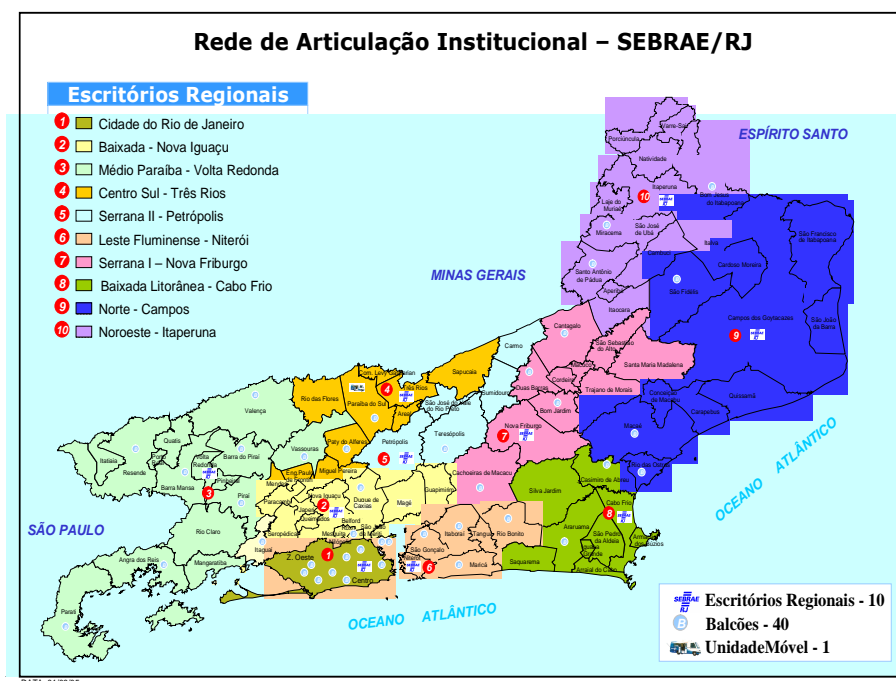
A análise dos dados levantados baseia-se no método hermenêutico-dialético, desenvolvido por Maria Cecília de Souza Minayo. Dois pressupostos fazem parte deste método de análise. O primeiro diz respeito à idéia de que não há consenso e nem ponto de chegada no processo de conhecimento. E o segundo pressuposto se refere ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que praticam e a experiência que surge na realidade concreta. A interpretação dos dados é realizada por meio de duas abordagens. A primeira é a das determinações fundamentais e a segunda baseia-se no encontro do pesquisador com os fatos surgidos na investigação. As comunicações individuais, as observações de condutas e costumes, a análise das instituições são aspectos que podem ser considerados nessa abordagem de interpretação. (Gomes, 1994).

Os passos propostos para operacionalização do método são: (a) Ordenação dos dados; (b) Classificação dos dados; e (c) Análise final. Assim, "*promovem-se relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática.*" (Gomes, 1994)

## A ATUAÇÃO DO SEBRAE/RJ EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

O Sebrae é uma instituição consolidada e respeitada nacional e internacionalmente. A atuação do Sebrae abrange todos os segmentos da economia e sua atuação coloca-o como um órgão em condições de trabalhar pelos interesses da MPE em níveis federal, estadual e municipal e nas esferas tanto do executivo como do legislativo.

O Sebrae atua no Brasil inteiro, com unidades nos 25 estados e no Distrito Federal, que formam um sistema de ampla capilaridade, com aproximadamente 600 pontos de atendimento, do extremo norte ao extremo sul do país. Como exemplo dessa capilaridade, a seguir na figura 1, é apresentado o mapa do Sebrae com a localização da instituição no Estado do Rio de Janeiro.



**Figura 1 – Rede de Articulação Institucional – Sebrae/RJ** Fonte: Sebrae/RJ

O sistema Sebrae busca criar, por vários mecanismos (capacitação, mobilização, disseminação do empreendedorismo e do associativismo, entre outros), um ambiente favorável à sustentabilidade e à ampliação dos pequenos negócios. Esse ambiente passa a alcançar menor carga tributária, menos burocracia, acesso ao crédito, à tecnologia e ao conhecimento. A instituição opera justamente para atenuar esses cinco grandes gargalos. Nesse sentido, o Sebrae institui áreas prioritárias de ação, entre as quais os APLs têm seu destaque, conforme apresentadas no direcionamento estratégico, para o período de 2003-2005 / 2006-2010, em seu Portal na internet ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

O Sebrae/RJ tem como direcionamento estratégico a dinamização dos arranjos produtivos como estratégia para o desenvolvimento das MPes. Um dos objetivos é promover o desenvolvimento regional com foco nos pólos setoriais ou arranjos produtivos locais priorizados para o Estado do Rio de Janeiro e as respectivas cadeias produtivas<sup>6</sup>.

A abordagem utilizada pelo Sebrae/RJ parte, inicialmente, da identificação das cadeias produtivas prioritárias para o Estado do Rio de Janeiro, utilizando-se dos estudos atualmente existentes, e informações dos planejamentos estratégicos do Governo do Estado, das instituições tecnológicas e da iniciativa privada, a exemplo da Firjan.

<sup>6</sup> O Sebrae, inicialmente, mapeou 253 APLs, e posteriormente com o aprimoramento dessa iniciativa esse número passou para 174 APLs. O GTP-APL em seu primeiro levantamento mapeou 150 APLs, um número menor do que o Sebrae.



A metodologia<sup>7</sup> utilizada prioriza a existência de um ambiente institucional territorial, no qual as entidades do governo, privadas e do terceiro setor<sup>8</sup> desenvolvem atividades de forma consorciada, através de um planejamento compartilhado e consensuado de curto, médio e longo prazo. Assim sendo, é sugerida a formação de um conselho local de desenvolvimento do arranjo com forte institucionalidade territorial. Para que essa iniciativa aconteça, as entidades organizadoras e catalisadoras do processo de desenvolvimento local, conjuntamente com algumas lideranças empreendedoras, devem se organizar em torno do conselho, formalizando uma estrutura de coordenação. É importante ressaltar que a liderança não seja realizada por representantes de classe e sim por um empreendedor de destaque na comunidade, que represente os interesses do setor e da comunidade, e tenha credibilidade junto às demais entidades.

Esse conselho analisar o arranjo produtivo em relação às suas dificuldades e vantagens competitivas e, sobretudo, nos aspectos referentes à inserção do setor na cadeia produtiva de que faz parte, com foco nos mercados potenciais nacionais e internacionais. As ações advindas do conselho podem ser agrupadas e operacionalizadas através da criação de comitês temáticos, com a liderança exercida pela entidade de maior *know-how* no assunto priorizado. É sugerida a realização de um "Fórum de Desenvolvimento do Setor", anual, com vistas a fortalecer a institucionalidade da coordenação, como também trazer a participação de mais atores da comunidade no processo de discussões e planejamento do desenvolvimento local. Pode ser criada uma espécie de jornal do pólo que tem como objetivo difundir os programas, projetos e informações relevantes para o maior número de empresas do arranjo (difusão de informação).

Para definição de um planejamento estratégico eficaz, é identificada a necessidade de um estudo de posicionamento competitivo do arranjo produtivo para servir de base à formulação das ações de dinamização do APL, estudo de competitividade do arranjo, as informações estratégicas, levantando-se dados sobre: fornecedores, clientes, serviços coletivos, serviços privados, atividade característica (pesquisa, produção, *marketing*, setor/empresas), que servirão de base para formulação de estratégias.

Os programas e projetos de dinamização do arranjo, identificados na etapa de planejamento, devem ser organizados conforme os componentes apresentados na metodologia do programa de desenvolvimento de distritos do Projeto

---

<sup>7</sup> A metodologia de Adensamento de APLs do Sebrae/RJ, apresentada, faz parte do Planejamento Estratégico do Sebrae/2005.

<sup>8</sup> O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens, serviços públicos e privados. Todas elas têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam. Exemplos de organizações do Terceiro Setor são as organizações não governamentais - ONGs, as associações e fundações. O Estado é o Primeiro Setor; o Mercado é o Segundo Setor; e as Entidades da Sociedade Civil formam o Terceiro Setor.

Promos/Sebrae/BID<sup>9</sup> para maior facilidade de sistematização e organização das ações.

Os atributos que apresentarem maiores dificuldades ou que tenham grande potencial de geração de resultados devem se transformar em objetivos a serem atingidos pelos programas e projetos organizados sob a ótica das componentes estratégicas apresentadas pelo projeto Promos/Sebrae/BID. Os programas e projetos ter por finalidade alavancar aspectos referentes aos estudos de competitividade do arranjo.

Segundo o Planejamento Estratégico do Sebrae/RJ para 2005, os projetos desenvolvidos e agrupados por componentes englobam cinco áreas: a criação e a melhoria da infraestrutura; o desenvolvimento do patrimônio intangível; a comunicação externa; a valorização da sinergia e das inter-relações empresariais e institucionais; a formulação de uma visão de desenvolvimento local.

Para a aplicação das estratégias desenhadas nessa metodologia, a seguir será apresentada uma seqüência de etapas que o Sebrae considera necessárias para colocar em prática os projetos e programas: formação dos agentes ou atores de política/fomento (capacitar os agentes de fomento para as possíveis políticas de dinamização de arranjos); identificação e caracterização dos arranjos produtivos existentes (etapa baseada no estudo da Fundação Getúlio Vargas - FGV/RJ (97) sobre as potencialidades do Estado e o estudo sobre APL desenvolvido pelo Sebrae); priorização dos arranjos produtivos identificados (verificando o planejamento estratégico do Sebrae, Firjan e do governo do Estado); identificação de lideranças representativas dispostas a se engajar no projeto (destaque para um grupo de empreendedores locais); sensibilização dos demais agentes locais e empresários (sindicatos, prefeitura, setor acadêmico, etc.); capacitação dos agentes de fomento locais (objetivo de homogeneizar a visão dos atores locais para as questões de desenvolvimento do setor e da região); levantamento de informação, elaboração de pesquisas e diagnósticos (importante definir um diagnóstico geral do APL); análise dos condicionantes econômicos (estudo de competitividade do arranjo); institucionalização do conselho de desenvolvimento local (formalização); elaboração de um plano de desenvolvimento do APL (planejamento estratégico; visão de futuro compartilhada com as entidades de fomento; criação dos comitês temáticos; e fontes de recursos); execução das atividades planejadas (coordenação e execução pelos responsáveis); acompanhamento e avaliação (gerenciamento compartilhado e indicadores de efetividade das ações).

---

<sup>9</sup> O projeto Promos/Sebrae/BID vem a ser uma parceria do Sebrae com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e a Agência Promos, da Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão, com o objetivo de atuar em Arranjos Produtivos Locais (APLs), utilizando uma metodologia de desenvolvimento para APLs.

É importante ressaltar que, para o estabelecimento das estratégias propostas pelo Sebrae na metodologia de dinamização do APL, é necessário que haja um ambiente de credibilidade e confiança junto aos empresários, e neste sentido é recomendável a realização de ações de curto prazo que gerem resultados que possam ser evidenciados pelos empresários e que possam servir como referência ou modelo para as demais empresas. Dessa forma, a metodologia sugere o desenvolvimento inicial de projetos pilotos no ambiente das empresas.

### **O SEBRAE/RJ E O ARRANJO PRODUTIVO DE NOVA FRIBURGO**

Esta seção apresenta o desenvolvimento do projeto Promos/Sebrae/BID no APL de Friburgo, como forma de destacar a importância inicial do projeto para o APL, pois muitas das ações que estão sendo executadas hoje ou que já foram executadas partiram do projeto Promos/Sebrae/BID ou, pelo menos, a idéia veio do projeto e a coordenação colocou no projeto atual do Arranjo.

A metodologia desse projeto surge em 2002, tendo o Sebrae como referência. A parceria com a Promos origina-se a partir da visita do Sebrae à Itália, onde se verifica o que estava dando certo e o que poderia ser adaptado ao Brasil. A partir dessa missão, o Sebrae passa a dar prioridade a APLs. Depois desse estudo baseado na viagem, o Sebrae elabora um projeto e submete ao BID, sendo posteriormente aprovado, tendo a Itália como um parceiro importante, devido ao conhecimento de técnicas de desenvolvimento em APL, representada pela agência Promos.

Para o projeto, a agência Promos é considerada o parceiro que transfere sua experiência em APL. Por exemplo, a agência enviou estagiárias italianas para o Arranjo de Friburgo, para ajudar no que tange às informações sobre os Distritos Italianos. Segundo informação do Sebrae/Friburgo, a parceria com a Promos restringe-se a esse intercâmbio e a uma pesquisa de mercado, mas que não são considerados satisfatórios. Baseado em dados coletados na pesquisa de campo, verifica-se que a parceria da Promos com o Sebrae Nacional é mais significativa do que com Arranjo de Friburgo.

É importante ressaltar que os eixos de desenvolvimento do projeto Promos/Sebrae/BID, que inicialmente eram chamados de componentes estratégicos, são utilizados como diretrizes para a organização dos programas, projetos e ações na metodologia utilizada pelo Sebrae/RJ, para adensamento de arranjos produtivos presentes no Estado do Rio de Janeiro.

O projeto do Pólo de Moda Íntima em execução no arranjo de Friburgo é resultado de um processo de elaboração pelo Conselho da Moda<sup>10</sup> e possui 46 ações,

---

<sup>10</sup> Instituição responsável pela coordenação do APL

sendo 25 de responsabilidade do Sebrae. O projeto Promos/Sebrae/BID está inserido nas ações que são do Sebrae e, por essa razão, o projeto aparece dentro de algumas das ações do Conselho da Moda, pois o Sebrae, ao aplicar a metodologia de adensamento de arranjos produtivos em Friburgo, utilizou parte da metodologia do projeto Promos/Sebrae/BID.

O Projeto, planejado para o Arranjo de Nova Friburgo e Regiões tem a denominação de "Projeto APL de Confecções Nova Friburgo e Regiões". A assinatura do Acordo de Resultado ocorreu em 25 de fevereiro de 2005 com a presença das instituições que fazem parte do Conselho da Moda. Este projeto baseia-se no Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados do Sebrae – SisGeor/Sebrae.

A intenção das instituições envolvidas (Sebrae; Firjan; Sindevest; Senai; Prefeitura de Nova Friburgo, Prefeitura de Cordeiro, Prefeitura de Cantangalo, Prefeitura de Bom Jardim, Prefeitura de Duas Barras, Codin/SEDE/RJ e Banco do Brasil) no planejamento do projeto do Arranjo é a de conjugar esforços visando atingir resultados. Entre os resultados finalísticos constam: elevar o volume total de vendas (faturamento) e das empresas do pólo; e entre os resultados intermediários: elevar o percentual do investimento das empresas em *marketing* em relação ao volume total de vendas; aumentar a produtividade (volume total de vendas/mão-de-obra); atingir um número de empresas certificadas com selo de origem de qualidade; elevar o índice de renovação de modelos (nº de modelos lançados/nº total de modelos) das empresas; elevar a quantidade de empresas exportando.

Para alcançar tais resultados, as instituições envolvidas, como o Sebrae, assumem o compromisso de apoiar as ações e ao mesmo tempo levantar os meios necessários à obtenção dos resultados previstos no projeto do APL de Friburgo.

A estratégia de desenvolvimento do projeto está assentada nas parcerias constituídas. As condições e os meios necessários à implementação de cada etapa específica do projeto são objeto de convênios celebrados entre as instituições nela envolvidas e definidos também pelas limitações orçamentárias de cada instituição.

A implantação do projeto conta com a participação das instituições já mencionadas, tanto na execução e no financiamento das ações quanto na coordenação e orientação geral do projeto por meio do Conselho da Moda. Esse, integra o sistema de gestão encarregado de implantar, monitorar e avaliar o projeto, responsabilizando-se pelo alcance dos resultados definidos.

A implementação das ações realiza-se mediante sistema de gestão constituído pelos seguintes agentes: Conselho da Moda (composto por empresas, parceiros e instituições, sua função é analisar resultados, identificar e propor soluções); comitê gestor (constituído por representantes das entidades parceiras financiadoras, para a orientação do projeto); gestor do projeto (executivo responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos

resultados); coordenador do projeto (responsável pela implantação da ação em cada entidade executora).

O gerenciamento do APL adota os seguintes princípios: uma organização com foco no projeto, com objetivos, indicadores, ações e metas; a designação de um gestor para o projeto, responsável pela obtenção de resultados; cooperação, em todos os níveis, para superar restrições à implantação; a busca de um fluxo regular e adequado de recursos, mediante a realização físico-financeira do projeto e respectivas comprovações em tempo hábil em conformidade com as normas das instituições; sistema de informações gerenciais, em meio eletrônico, com acesso compartilhado entre o agente e todos os demais gestores responsáveis por decisões relacionadas ao projeto; gestão de parcerias e partes interessadas.

Para o projeto, compete ao gestor: atuar de forma empreendedora, para que os resultados aconteçam; articular-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências; apoiar e orientar os coordenadores de ações, visando ao cumprimento de metas e à eliminação de restrições; identificar restrições à implementação do projeto e buscar soluções (agir preventivamente); desenvolver plano de trabalho para a implementação e gestão do projeto; monitorar o projeto; assegurar a atualização das informações relevantes sobre o projeto.

Quanto ao papel dos parceiros (do Sebrae), cabe às entidades responsáveis a execução do projeto: alocar os recursos necessários e cumprir as metas das ações contratualizadas; negociar e articular as ações específicas com o gestor do projeto; designar pessoa para coordenar as ações a seu cargo, assegurar o fluxo de informações e colaborar na solução de restrições na esfera da instituição, apoiar a gestão e o monitoramento do projeto.

O monitoramento tem como referência os dados gerais do projeto, os resultados, a execução física, a execução financeira, o cumprimento de metas, a identificação e solução de restrições. O monitoramento apóia-se no sistema de informações gerenciais, por meio eletrônico, com a elaboração de relatório trimestral de monitoramento, direcionado para as diretorias do Sebrae/Nacional e Sebrae/RJ, ao Conselho da Moda e aos parceiros, como instrumento de apoio à gestão. A avaliação compreende resultados finalísticos, intermediários e das metas das ações, bem como dos demais aspectos relacionados a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações do APL.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE A AÇÃO DO SEBRAE EM NOVA FRIBURGO**

O estudo de caso para a realização da análise das ações do Sebrae em APLs, utiliza o Arranjo de Moda Íntima de Friburgo e Região sendo, primeiramente, analisada a atuação inicial do Sebrae no Arranjo, com o detalhamento do Projeto

Promos/Sebrae/BID. Após essa ação, a Coordenação do Arranjo, ou seja, o Conselho da Moda, desenvolve o Projeto APL de Confecções Nova Friburgo e Regiões, sendo sua elaboração baseada no sistema de gestão orientado para resultados (Sistema Geor) do Sebrae, com o objetivo de facilitar a implantação, o acompanhamento e a análise das ações.

Tanto as atividades de têxtil e de confecções, localizadas em Nova Friburgo e na região serrana, são o resultado de um desenvolvimento dinâmico e com uma história longa. O sistema produtivo da região Centro-Norte Fluminense é composto por um grande número de empresas, em sua maioria de pequeno porte, altamente especializadas na produção de moda íntima e concentradas no município de Nova Friburgo, caracterizando-se, portanto, em um Arranjo Produtivo de Moda Íntima.

Na análise da atuação do Sebrae no Arranjo de Friburgo baseada no Projeto do APL, são selecionadas as ações nas quais o Sebrae era parceiro ou executor, e essas são agrupadas em relação aos componentes (território, coordenação, cooperação, aprendizagem, inovação e competitividade). As considerações sobre o estudo em separado de cada componente são apresentadas a seguir.

Em termos do componente território, existe uma carência, principalmente por parte do governo municipal, de constituir um planejamento urbano com vista para o Arranjo. O Sebrae poderia, como um grande articulador, reunir governo estadual e municipal para elaboração de um planejamento e para desenvolvimento de uma infraestrutura adequada para as necessidades das empresas. Deveria também dar um destaque para as ações voltadas para a legalização das empresas informais. A informalidade é apontada pelas empresas como um problema que traz dificuldades para o desenvolvimento do Arranjo de Friburgo, além de elevar o número de trabalhadores informais – indicativo de precariedade do trabalho. Essa situação passa a ser um problema importante que deve merecer a atenção das instituições de apoio aos arranjos, principalmente do Sebrae. Quanto ao componente coordenação, o Sebrae realmente vem se saindo muito bem. Percebe-se que existe satisfação quanto à sua atuação, como um dos principais responsáveis pela Coordenação do Arranjo. Na análise do componente cooperação, a proximidade com outras empresas é muito pouco aproveitada para gerar cooperação, sendo a cooperação vertical (ex: entre empresas e fornecedores) mais acentuada que a horizontal, pois muitos empresários enxergam que o seu maior concorrente está dentro do Arranjo (ex: entre empresas). Apesar de entender a importância das relações de cooperação, o Sebrae, dentro dos objetivos que são transplantados para as suas metodologias e que geram as ações que são colocadas em prática, precisa reavaliar seu posicionamento para que ações mais efetivas possam ser praticadas. Após a cooperação, passou-se para o aprendizado e a inovação. Inicialmente, não foram identificadas estratégias de aprendizagem que possam gerar inovações nas empresas. Por esse motivo, a análise é realizada em torno dos cursos existentes, sendo que a proximidade leva as

pequenas empresas a se atualizarem e fazerem uso por absorção das inovações que ocorrem nas empresas maiores, o chamado *learning-by-learning*. Quanto às inovações identificadas pela pesquisa, no processo produtivo, houve a incorporação de novos equipamentos e introdução de novas técnicas organizacionais e, no produto, é quase unanimidade a alteração no *design*. Em relação a esses dois componentes, o Sebrae deveria incentivar outras formas de aprendizagem no Arranjo que possibilitassem um maior desenvolvimento tecnológico por parte das empresas. Na análise do componente competitividade, o primeiro ponto é que a Feira que ocorre anualmente é muito bem-vista pelas empresas e esta evidência confirma a literatura sobre arranjos, que indica a organização de feiras como uma das mais importantes medidas para incentivar o aumento da competitividade das empresas inseridas em arranjos. Têm-se também várias missões, eventos em que as empresas participam, mas deveria existir uma preocupação maior, principalmente por parte do Sebrae, para missões e eventos voltados para as microempresas. Um ajuste na priorização das ações seria fundamental para que o componente competitividade fosse mais desenvolvido.

Existem muitas ações que se iniciam, mas que não são finalizadas ou que têm seus objetivos desviados. Consequentemente, falta ao Sebrae medir com maior frequência os resultados de sua atuação, pois foi criado um método de gestão muito interessante, em que a figura do gestor local é fundamental, mas é necessário que esses gestores sejam treinados para a função que desenvolvem. Faltam informações para que algumas ações possam ser melhoradas ou modificadas de acordo com a meta a ser alcançada. Durante a pesquisa de campo, muitas vezes foi perguntado se o Sebrae (na figura do gestor) tinha noção de como estava o Arranjo em relação aos componentes que estavam sendo analisados, e houve dificuldade de responder. Em uma análise macro, mais superficial, o gestor tinha até um conhecimento do que estava acontecendo no Arranjo, mas quando a pergunta era sobre detalhes, existia dificuldade de responder ou, muitas vezes, não havia resposta.

Em uma análise mais geral, percebe-se que uma dificuldade desse tipo de arranjo (concentração de micro e pequenas empresas do setor de confecções) pode residir no excesso de produção e no baixo valor agregado gerado. A ênfase, portanto, deveria recair sobre a ampliação das capacidades técnicas e de criação de forças comerciais autônomas, que poderiam ser baseadas na cooperação (criação de canais de vendas e compras conjuntas) e também na inovação para que se possa agregar valor ao produto, ao mesmo tempo que poderá permitir que a empresa tenha um produto com condições de competir no mercado internacional.

Em relação ao incentivo à exportação, seria interessante concentrar em uma instituição, por exemplo, o Sebrae, o qual apresentaria serviços de consultoria voltados para conhecimentos técnicos e jurídicos, tais como: normas técnicas, licenças, procedimentos legais etc. em países estrangeiros. Para uma firma isolada,

muitas vezes, é uma sobrecarga insuportável tentar manter-se a par de todos esses aspectos, fato que poderia explicar os freqüentes fracassos das pequenas empresas que tentam entrar nos mercados internacionais. Assim sendo, oferecer consultorias na área de exportação seria muito importante para o desenvolvimento da exportação no Arranjo de Friburgo.

Em relação à mão-de-obra, a partir do momento em que o arranjo cria uma estratégia voltada para o aperfeiçoamento contínuo do produto, esse tipo de estratégia atribui um imenso valor à qualidade de mão-de-obra que possa adaptar-se aos requisitos do mercado, em constante mudança. Este aspecto evidencia que as instituições de ensino técnico devem exercer um papel de liderança nesse processo.

O Arranjo de Moda Íntima é de grande importância para o setor e para o desenvolvimento local, e este apresenta uma função industrial-produtiva já bem desenvolvida. As ações elaboradas e praticadas na sua estrutura tentam desenvolver as vantagens de economias de externalidades decorrentes da atmosfera industrial existente. Entretanto, em relação ao Sebrae, que pode ser considerado um grande articulador junto com a Firjan, desse Arranjo, faltam principalmente ações com o foco na cooperação, para que os demais componentes possam ser mais dinamizados.

## CONCLUSÃO

Os APLs podem ser um mecanismo útil de promoção do desenvolvimento nacional. Contudo, verificou-se que a literatura especializada ainda não chegou a um consenso sobre quais seriam as melhores formas de promovê-los. Este trabalho buscou mostrar um ponto importante para o seu desenvolvimento, através do estudo centrado em uma instituição de apoio ao desenvolvimento do arranjo.

Com relação às empresas participantes do APL, segundo projeto realizado pelo grupo de economia da inovação do IE/UFRJ (HASENCLEVER & LOPES, 2005) entre 1994 e 2003 o número de estabelecimentos do setor de confecções cresceu em 95% (de 279 para 544). Nesse período observa-se uma oscilação positiva em relação ao período anterior, e os estabelecimentos micro e pequenos são os mais numerosos, representando, respectivamente, 60 e 38% do total de estabelecimentos. Neste mesmo intervalo de tempo o número de empregos no setor cresceu com destaque para o número de empregos gerados em propriedades pequenas que desde 1997 já havia superado o número de postos de trabalho gerado pelas grandes empresas. Em termos nacionais verifica-se que o setor de confecções em Nova Friburgo e Região é o que mais gera empregos no país sendo também a maior fonte de geração de empregos na região. O setor de confecções é o mais especializado no município, seguido dos setores têxtil e metal-mecânico. Com esses dados, verifica-se que as externalidades positivas, geradas por uma especialização, são maiores no município



de Nova Friburgo do que na Região nos setores onde a especialização é significativa, que vem a ser o de confecções, seguido pelo têxtil .

Fazendo uso do estudo de caso, tem-se que, quando se trata de apoiar os arranjos produtivos locais, a proximidade geográfica é revelada como um elemento chave para o sucesso desse tipo de apoio. As grandes instituições de apoio detêm os melhores quadros de recursos humanos, as maiores parcelas de recursos financeiros e os melhores postos de observação das tendências econômicas. Por outro lado, as instituições estaduais, municipais e não-governamentais, que se encontram próximas e dentro dos territórios que abrigam os agrupamentos de pequenas empresas, são geralmente carentes de recursos, mas, em compensação, detêm as vantagens oferecidas pela proximidade. O Sebrae passa a ser uma exceção, pois é considerada uma grande instituição implantada no território nacional, que possui uma política oficial de apoio aos arranjos produtivos<sup>11</sup>, e vem demonstrando capacidade em combinar grandes estruturas com ganhos de capilaridade, facilitando os trabalhos de apoio junto aos APLs.

O Sebrae, além de ter uma grande participação no apoio aos APLs, vem se reestruturando em relação a sua posição organizacional e gerencial, com o objetivo de enfrentar as dificuldades e os gargalos que precisam ser vencidos para otimizar o seu desempenho e ampliar resultados. A forma que o Sebrae encontrou para atuar com uma maior capilaridade nas localidades está relacionada com a aproximação entre a formulação e a implementação das estratégias de seus projetos. Antes dessa mudança, predominava uma lógica de organização focada na oferta de produtos e serviços, ao invés de centrada nas necessidades dos mercados e dos clientes, levando, em muitos casos, à realização de ações paralelas e desarticuladas, com perda de foco e efetividade. Muitas ações eram elaboradas pelo Sebrae Nacional sem o foco no local. A mudança começou a ocorrer mais enfaticamente em 2003, quando foi iniciado o processo de implantação do método de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR.

Essas mudanças podem ser sentidas dentro do posicionamento do Sebrae em relação ao APL de Friburgo. Em primeiro lugar, o projeto do Arranjo que vem sendo desenvolvido atualmente vem utilizando o método do Sebrae (GEOR) para acompanhamento e avaliação, além de as empresas, na sua maioria, concordarem que o Sebrae mudou como instituição, pois suas ações são mais focadas nas necessidades do local e sua participação tornou-se mais efetiva, além da figura do gestor e do consultor local para o projeto do APL, que facilitou muito o relacionamento dos empresários com a instituição. Mas o Sebrae precisa ainda aprimorar o método de Gestão que vem utilizando incluindo um melhor mapeamento das ações prioritárias, a partir das medições que devem ser realizadas com uma maior periodicidade.

---

<sup>11</sup> Em 2003 foi lançado o Termo de Referência para atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais.

Indiscutivelmente, a mudança de postura do Sebrae tem sido muito importante para os programas de desenvolvimento dos APLs, pois ele se colocou como uma instituição líder nesse processo de implantação das ações, não apenas na esfera local, mas nacional, pois o programa mais importante em nível governamental - GTP/APL - vem sendo liderado pelo Sebrae. Sem dúvida, é mérito da instituição, pois suas iniciativas alcançam uma ampla variedade de projetos, territórios e setores econômicos, demonstrando a capacidade de atuar em ambientes de extrema diversidade social, econômica, cultural, política e ambiental, além da sua experiência no apoio a micro e pequenos negócios ser uma das mais significativa entre as existentes no país.

Um outro ponto fundamental para o Arranjo de Friburgo foi a formação do Conselho da Moda, que representa a Coordenação do Arranjo. Esse arranjo institucional vem sendo capaz de coordenar, reunir e canalizar as ações para os focos de problemas identificados, o que anteriormente não era tarefa fácil, devido ao problema de sobreposições institucionais. Tanto a Firjan, quanto o Sebrae, vêm atuando como instituições chave nesse processo. Nota-se que não há um modelo de amarração institucional que possa ser adotado. Para cada arranjo produtivo, pode se manifestar um determinado tipo de coordenação, sendo que, em alguns arranjos, a articulação institucional encontra-se bem avançada, facilitando o diagnóstico dos problemas e o planejamento das ações.

De toda maneira, o importante é que as instituições de apoio, públicas e privadas, nacionais e locais, mantenham programas que facilitem um amplo diálogo entre as empresas, ao mesmo tempo que entre empresas e instituições, a fim de facilitar o desenvolvimento dos arranjos, tendo como princípio o estímulo às ações de cooperação. Nota-se que, no Brasil, existe uma resistência por parte das micro e pequenas empresas em buscar soluções junto a outras empresas do mesmo grupo ou setor<sup>12</sup>. Devido a esse aspecto, deve ser ressaltada a importância de ações mais efetivas no âmbito da cooperação, que devem ser acompanhadas também de outras ações que tenham preocupações com a oferta de informações tecnológicas, de mercado (principalmente o nacional), fontes de financiamento adaptadas à realidade das pequenas empresas dentre outras.

Sem dúvida, o apoio institucional mostrou-se muito importante no processo de desenvolvimento dos arranjos de pequenas empresas. O Sebrae, como instituição escolhida para representar esse universo, aparece como uma instituição que possui uma imagem positiva, além de ser reconhecido com uma instituição estratégica e essencial para o desenvolvimento econômico e social, local e regional, mesmo com todas as críticas levantadas ao longo deste trabalho. O essencial é que ele continue a

---

<sup>12</sup> Pesquisa realizada no Sebrae no Arranjo Produtivo Local de Moda Íntima de Nova de Friburgo (2005) mostra que os empresários têm como o seu maior concorrente as empresas presentes no Arranjo, criando uma dificuldade para as relações de cooperação entre elas.

enfrentar os desafios que lhe são impostos, de modo a contribuir para a coesão social e territorial.

---

## **SEBRAE's role on the development of local productive arrangements: the case of Nova Friburgo, Rio de Janeiro, Brazil.**

### **ABSTRACT**

This paper presents a case study about a Brazilian institution, Sebrae - Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises, whose mission is to promote competitiveness and sustainable development of micro and small enterprises (MPEs), embedded in local production systems. The main objective of this case study is to identify SEBRAE's activities and its contribution to a local system of production – APL, named APL de Moda Íntima de Nova Friburgo, located in the north-central state of Rio de Janeiro, Brazil. Specifically, the article focuses on promotion strategy, programs diffusion and projects for local development, through its components: territory, coordination, cooperation, learning, innovation and competitiveness. It also discusses its role as a leader in the local development process.

**Keywords:** local system of production; local development; innovation

---

### **REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, D.F. *Histórico do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Contagem, MG: SEBRAE, 2007.
- BAGNASCO, A. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. In: COCCO, Giuseppe et. al. (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999, pp 33-44.
- BECATTINI, G. O distrito industrial "marshalliano". In: BENKO, Georges & LIPIETZ, Alain. (Org.). *As regiões ganhadoras - distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta, 1994.
- BORIN, E. *O Sebrae e os Arranjos Produtivos: o caso de Nova Friburgo/RJ*. Tese de doutorado apresentada ao Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2006.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior. Portaria Interministerial n. 200: Grupo de trabalho permanente em arranjo produtivo local, ago. 2004.

- BRASIL. Secretaria Técnica do Fundo Verde-Amarelo. Programa de estímulo à interação universidade-empresa para apoio à inovação. Arranjos produtivos locais: sumário executivo. Programação FVA 2002-2003. 2004.
- BRITTO, J. Arranjos produtivos locais: perfil das concentrações de atividades econômicas no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: SEBRAE. 2004.
- CAMPOS, R.R. et al. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: Cassiolato JE, Lastres HMM, MML (2003) (Org.) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2003, p 51-66.
- CASSIOLATO, J.E., LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Cassiolato, JE, Lastres, HMM, M.M.L. (Org.) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003, p. 21-34.
- Conselho da Moda – Projeto APL de confecções de Nova Friburgo e regiões, Nova Friburgo, fev. 2003.
- DINIZ, C.C. Global-local: interdependência e desigualdade ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil. Estudos temáticos – arranjos e sistemas produtivos e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Nota Técnica 9 . IE; UFRJ, Rio de Janeiro. 2000.
- FERREIRA, M.S. A formação de redes de conhecimento nas indústrias metal-mecânica e de confecções de Nova Friburgo. Dissertação: (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro/RJ. 2002.
- GARCEZ, C. Sistemas locais de inovação na economia do aprendizado: uma abordagem conceitual. Rio de Janeiro Revista do BNDES, v.7, n. 14. 2000, p. 351-366, dez.
- GOMES, R. Análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes. 1994.
- Harvey, D. Condição pós-moderna. Rio de Janeiro: Loyola, Caps. 10 e 11. 1992.
- LEMOS, Cristina, MALDONADO J., VARGAS M. Arranjos locais e capacidade inovativa em contexto crescentemente globalizado. Rio de Janeiro. mimeo. 1998.
- LEMOS, Cristina, ALBAGLI S., e SZAPIRO. Promoção de arranjos produtivos locais: iniciativas em nível federal. Nota Técnica da Redesist. Rio de Janeiro: Redesist.
- LEMOS, Cristina. Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME. In: LASTRES, Helena Maria Martins et al. (Org.) Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2002, pp 95-134.
- Mancuso, J.H. SEBRAE 30 anos parceiro dos brasileiros. Brasília: SEBRAE Nacional. 2002.
- NETO, Otávio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. In MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

- PORTER M.E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. jun. Quinta revisão. 2005.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico. Câmara de Gestão dos APLs. Rio de Janeiro. 2005.
- Sebrae. Direcionamento estratégico do sistema SEBRAE 2003/2005. Unidade de estratégias e diretrizes. Brasília. 2003.
- \_\_\_\_\_. Manual de elaboração e gestão de projetos orientados para resultados. Brasília, out. 2003.
- \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico do Sebrae/RJ para 2005. Rio de Janeiro. fev. 2005.
- \_\_\_\_\_. Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais. Brasília. Jul. 2003.
- Silva, M.M. A adaptação das aglomerações produtivas brasileiras ao novo paradigma produtivo: o arranjo produtivo de vestuário da Região Centro Norte Fluminense – Dissertação de Mestrado: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.
- Trouvé, P., Courault, B. Dynamiques de PME, les métamorphoses de la petite entreprise. Introduction a l' ouvrage les dynamiques de PME. Approches Internationales, 2000.
- Volker P., Caporali R. (2004)(Org.) Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos – SEBRAE – BID: versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.