

## CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA E INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO DO CERRADO MINEIRO

### STRATEGIC CONVERGENCE AND GEOGRAPHICAL INDICATION AS DEVELOPMENT TOOLS OF THE CERRADO MINEIRO

**Bruno Henrique Aguiar<sup>1</sup>; Paulo Henrique Leme<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup>Universidade Federal de Lavras – UFLA – Lavras/MG – Brasil – [brunobaratiaguiar@gmail.com](mailto:brunobaratiaguiar@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Lavras – UFLA – Lavras/MG – Brasil – [lemeph@gmail.com](mailto:lemeph@gmail.com)

#### Resumo

*A busca pelo desenvolvimento se apresenta como um tema de extrema importância no contexto econômico e social brasileiro. Neste cenário, ações ou estratégias adotadas em arranjos produtivos locais têm contribuído para fortalecimento de regiões, especialmente em atividades como a cafeicultura. Investigando as estratégias que contribuíram para o desenvolvimento da região cerrado mineiro, o presente estudo tem como objetivo principal, construir e avaliar o conceito teórico de “convergência estratégica”, identificando as dimensões e caminhos estratégicos trilhados pelo grupo investigado. A convergência estratégica presente na estrutura cafeeira da região do Cerrado e na indicação geográfica do café cerrado, demonstra que uma região pode se desenvolver mediante a inovação, aprendizado e trabalho coletivo.*

**Palavras chave:** indicação geográfica; cerrado mineiro; desenvolvimento regional.

#### Abstract

*The search for development presents itself as a topic of extreme importance in the Brazilian economic and social context. In this scenario, actions or strategies adopted in local productive arrangements have contributed to the strengthening of regions, especially in activities such as coffee cultivation. Investigating the strategies that contributed to the development of the cerrado region of Minas Gerais, the main objective of this study is to construct and evaluate the theoretical concept of "strategic convergence", identifying the dimensions and strategic paths pursued by the investigated group. The strategic convergence present in the coffee structure of the Cerrado region and in the geographical indication of cerrado coffee demonstrates that a region can develop through innovation, learning and collective work.*

**Keywords:** geographical indication; cerrado mineiro; regional development.

#### 1. Introdução

O reconhecimento de um produto por sua Indicação Geográfica (IG) faz dele um ativo de

propriedade intelectual e o atribuí características ligadas a fatores naturais, sociais e culturais. Tal reconhecimento deve ser assegurado pelo Estado através de legislação específica, para que produtores e consumidores tenham a garantia quanto à originalidade do produto.

Essa noção de produção relacionada a características geográficas ocorre de forma gradativa, na medida em que se começa a perceber qualidades e sabores diferenciados, típicos de determinadas regiões; onde fatores naturais, humanos e suas relações sociais, apresentam originalidade e características próprias (MAPA, 2013).

Nesse contexto, dentre os principais potenciais benefícios da proteção de origem estão à garantia da autenticidade e a rastreabilidade do produto, a cooperação entre os atores locais (MAPA, 2014).

Outro ponto de destaque é a legislação, que define que o detentor do registro deve ser uma associação que represente a coletividade de produtores e/ou artesãos do local, o que obriga aos associados estabelecerem estratégias de gestão relacionadas à governança (MAPA, 2014).

No Brasil a região do Vale dos Vinhedos (produtora de vinhos), foi a primeira a receber o reconhecimento de IG em 2002. Posteriormente, regiões como o Cerrado Mineiro (café do cerrado) e o Pampa Gaúcho (carne do pampa), obtiverem o registro de origem de seus produtos com o reconhecimento por sua IG (MAPA, 2008).

Casos de sucesso como o da Região do Cerrado Mineiro (SAES; JAYO; SILVEIRA 1997; MAFRA, 2008; ORTEGA, 2008) chamam a atenção pela forma com que estas regiões se organizaram em função de algum objetivo estratégico. Neste caso, o fato de existir uma forte convergência das ações estratégicas fez com que resultados relevantes fossem alcançados.

A região do Cerrado Mineiro abrange 55 municípios, e apresenta um exemplo de IG bem sucedida. Constituído pelos cafeicultores e proveniente de associações de produtores municipais, o Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado Mineiro (CACCCER) obteve o reconhecimento de indicação de procedência pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) em 14/06/2005 e o reconhecimento da denominação de origem em 31/03/2013 (ORTEGA, 2009; MAPA, 2014).

De acordo com Mafra (2008) e Leme e Aguiar (2015) à medida que estes agrupamentos de produtores surgem, aspectos ligados à governança local, à definição de padrões de qualidade do produto, à comercialização e mesmo ao marketing do selo e produtos são desenvolvidos de forma coletiva através das associações e cooperativas presentes.

Leme e Aguiar (2015) chamam a atenção para tais formas de agrupamento no agronegócio, e destacam características comuns em arranjos produtivos locais (APLs), e até mesmo clusters

(aglomerados).

Normalmente, estes agrupamentos surgem em novas regiões de fronteira, onde o desenvolvimento econômico é praticamente nulo. É a partir da agricultura e pecuária que se iniciam a construção de novos clusters nestes locais. Não são apenas agrupamentos de produtores do mesmo ramo (algodão, soja, café, frutas, etc.), pois podem envolver comerciantes e indústrias de insumos de um lado, e do outro lado, fornecedores de serviços de armazenagem, logística, comércio, exportação e etc.

A organização estratégica destes APLs, e suas implicações econômicas para o desenvolvimento local vêm sendo estudadas no Brasil por sua relevância no contexto acadêmico e social, como demonstram Caldas, Cerqueira e Perin (2005), Mafra (2008), Vieira e Pellin (2014), Valente et. al. (2013), como questiona Niederle (2009) (ao analisar o caso do Vale dos Vinhedos), dentre outros inúmeros exemplos internacionais relacionados aos estudos de origem de produtos e desenvolvimento regional.

Desse modo a convergência estratégica presente em tais arranjos mostra os benefícios que as relações sociais podem oferecer; principalmente no Cerrado Mineiro que faz parte do objetivo de estudo.

Defende-se no presente artigo que a convergência estratégica pode ser definida como uma série de ações e práticas dos atores sociais inter-relacionados através de uma rede em um arranjo produtivo local, que possuem interesses e objetivos em comum, definidos nas dimensões organizacionais (estruturais), históricas e de ações coletivas em prol de um produto ou serviço.

Whittington (2011) destaca que em uma “convergência” os diversos atores da rede estabelecem suas próprias metas estratégicas, e se organizam em suas comunidades, em seus pequenos clusters, praticando a estratégia. Partindo de pontos diferentes, mas convergindo para o mesmo objetivo.

O problema de pesquisa apresenta-se então em compreender os caminhos estratégicos e ações que levaram ao caso de sucesso da IG do Cerrado Mineiro, seria possível analisá-lo através de categorias de análise em comum? E mais, este modelo teórico de análise poderia ser identificado através das características definidas no conceito de “convergência estratégica”?

O objetivo deste trabalho é então construir e avaliar o conceito teórico de “convergência estratégica” para arranjos produtivos locais, identificando suas dimensões através dos caminhos estratégicos e ações identificadas na análise histórica do APL estudado.

Para tal, realizou-se uma pesquisa na região do Cerrado Mineiro buscando confirmar e aplicar os conceitos propostos à luz das teorias de alianças estratégicas e cooperação (BEGNIS,

PEDROZO; ESTIVALETE, 2005), arranjos produtivos locais (AMATO NETO, 2000; 2009) e capital relacional (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006).

O tema possui significativa importância teórica e prática, para pesquisadores, gestores, produtores rurais e demais atores. Tanto para regiões que fazem uso da valorização das origens através das indicações geográficas, quanto para regiões que ainda não buscaram a valorização da origem de sua produção por IG, como é o caso do Café do Sul de Minas, de modo a compreender melhor estes fenômenos em sua essência e sua ocorrência.

## **2. Indicação geográfica (IG)**

A valorização da qualidade de produtos ligados à origem se deve, todavia, ao ambiente, o que vai muito além das condições naturais, incluindo o fator humano e suas relações sociais (MAPA, 2014).

Desse modo o conceito de indicação geográfica mostra-se importante, pois destaca as particularidades de diferentes produtos de diferentes regiões, valorizando, então, esses territórios. Assim, a IG é um fator diferenciador para o produto, que apresenta originalidade e características próprias (MAPA, 2014).

Essa noção vem sendo difundida e apropriada como um processo de qualificação que busca valorizar as potencialidades locais e a origem dos produtos. O a busca pelo reconhecimento de um produto por sua IG apresenta uma significativa importância ao sistema agroalimentar, uma vez que deslocam os esforços de qualificação para a origem dos produtos (MAFRA, 2008).

Devido à globalização dos mercados é notável a crescente homogeneização de produtos das cadeias agroalimentares, dada a necessidade de padrões de qualidade reconhecíveis e garantidos para mercados distantes, configurando um processo de comoditização (MASCARENHAS, 2014).

No âmbito do consumo, uma vertente contrária vem sendo refletida nas preferências do consumidor por produtos diferenciados, oriundos de processos sustentáveis, saudáveis, incorporando novos sabores e traduzindo atributos intangíveis, como história, cultura e tradições (MASCARENHAS, 2014).

Surge então um processo de qualificação que vem ganhando espaço frente a um modelo de produção em larga escala e ao comércio de commodities. Esse movimento caracteriza-se pela mudança de um modelo baseado na quantidade e pelos sucessivos aumentos de produtividade, valorizando aspectos qualitativos. Assim, a qualidade passa a ser um dos aspectos a serem perseguidos no mercado para a valorização dos produtos (MAFRA, 2008).

Esse contexto tem levado a uma crescente revalorização do local, diferenças culturais e ao

resgate das formas tradicionais de produção, que por sua vez oportunizam políticas de agregação de valor e de desenvolvimento rural por meio do reconhecimento e proteção de indicações geográficas (MASCARENHAS, 2014).

Assim como as marcas e os nomes comerciais, as IGs são signos distintivos que possuem um objetivo comum: diferenciar os produtos e indicar a sua origem comercial.

Diferenciar o produto significa indicar ao consumidor que um produto é diferente do outro. Desse modo a IG, além de diferenciar o produto e seu produtor, aponta para uma determinada origem geográfica e condições de produção (MAPA, 2014).

Todavia, quando um signo passa a ser conhecido e valorizado, este adquire um valor diferenciado, despertando o desejo. E para impedir que terceiros mal intencionados se aproveitem desses atributos em destaque, foram criadas formas de proteção a esses signos distintivos. Com o objetivo de garantir que apenas o legítimo titular (proprietário) ou terceiro legitimado (licença, por exemplo) possa utilizar o signo (MAPA, 2014).

A proteção da notabilidade de produtos ligados à determinada região teve início na Convenção da União de Paris (CUP), em 1883, onde se buscava a proteção contra atos de concorrência desleal as falsas “indicações de procedências” (GONCALVES, 2007).

Em 1891, países que julgavam ineficiente a proteção concedida pela CUP selaram o acordo de Madri (1891), tentando suprir as lacunas dentro dessa convenção e posteriormente o Acordo de Lisboa, assinado em 1958, como uma revisão dentro da CUP (MASCARENHAS, 2008).

Entretanto apenas com o Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS), de 1994, que alguns padrões mínimos de proteção para esses signos foram universalizados, ou seja, estendidos para todos os 159 países que fazem parte da Organização Mundial do Comércio (OMC) (MAPA, 2014).

Além de regular a proteção das marcas, o TRIPS também regula, especificamente, as IGs em seus artigos 22 a 24, definindo IGs como aquelas que identificam um produto como originário do território de um Estado Membro, ou região, ou localidade naquele território. Assim, o TRIPS veda a utilização de qualquer meio que sugira que o produto é originário de região diferente da verdadeira origem, induzindo o consumidor a erro (MAPA, 2014).

O Brasil é signatário do TRIPS, e logo após sua adesão, buscou se harmonizar a esse acordo através da promulgação da Lei de Propriedade Industrial (LPI), Lei 9.279, de 14.05.1996 (BRASIL, 1996).

Segundo o artigo 176, da lei de Propriedade Intelectual, “constitui-se como indicação geográfica a indicação de procedência ou a denominação de origem”. Dessa forma, o gênero

Indicação Geográfica (IG) possui duas espécies que são a Indicação de Procedência (IP) e a Denominação de Origem (DO). No artigo 177 a IP é definida como: O nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço (BRASIL, 1996).

Já a DO exige fatores ligados ao ambiente ou à forma de produção tenham uma influência no produto final, conforme definido no artigo 178: O nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

De acordo com o direito brasileiro, a indicação geográfica é de natureza declaratória, isto é, torna-se reconhecida como tal através de um órgão específico responsável pelo registro nacional, que é o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) (MASCARENHAS, 2008).

Sua atribuição foi definida no artigo 182 da lei de Propriedade Intelectual. Com base na Resolução 75/00 o INPI estabeleceu os procedimentos necessários para o registro das indicações geográficas no Brasil (MASCARENHAS, 2008).

Sendo objeto de direito privado coletivo e de natureza declaratória, no Brasil as indicações geográficas devem ser reconhecidas e registradas pelo órgão responsável, no caso o INPI. Tal registro reúne uma série de requisitos que compõem as exigências para o reconhecimento, dentre os quais estão os seguintes (KAKUTA e SOUSA, 2006): 1) o nome geográfico; 2) descrição do produto ou serviço; 3) as características referentes ao produto ou serviço; 4) levantamento histórico que comprove a legitimidade do requerente; 5) a regulamentação de uso do nome geográfico; 6) documento oficial que delimite a área geográfica; 7) delimitação da área geográfica.

Tratando-se da solicitação de IP, são necessários ainda documentos que comprovem: a reputação ou notoriedade do local de extração, produção ou fabricação do produto ou serviço; comprovação da existência de uma estrutura de controle sobre os produtores ou prestadores de serviços e a comprovação de que os serviços estejam produzindo ou trabalhando na área geográfica demarcada (KAKUTA; SOUSA, 2006).

No caso do pedido de registro de uma DO, além das comprovações já citadas, torna-se necessário a descrição das qualidades e características do produto que sejam exclusivas do meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos; e uma descrição do processo ou método de obtenção do produto ou serviço, que devem ser referentes ao meio de produção, como fatores naturais (KAKUTA; SOUSA, 2006).

### 3. A indicação geográfica como ferramenta estratégica

Reconhecer um produto por sua Indicação Geográfica (IG) é atribuir a este, características ligadas ao meio, incluindo aspectos naturais e sociais. A IG se refere a um local geográfico particular, sendo usada para identificar produtos que possuam qualidade e reputação únicas, vinculadas a origem. Desse modo, os consumidores podem associar a origem à alta qualidade do produto, e como resultado, pode-se conseguir um preço maior na gôndola do supermercado (GIOVANNUCCI; BARHAM; PIROG, 2010).

Outra importante característica de uma IG, é que esta, deve pertencer exclusivamente a uma associação de produtores ou cooperativa que os representem. Desse modo, para administrar toda a estrutura necessária para registrar e monitorar a IG, os produtores precisam unir esforços e trabalhar em conjunto por um objetivo comum (LEME e AGUIAR, 2015).

Dentre as regiões que obtiveram o reconhecimento de seus produtos por IG, podemos citar o Vale dos Vinhedos - Rio Grande do Sul (RS), o Pampa Gaúcho RS e o Cerrado Mineiro - Minas Gerais (MG) como regiões onde as IGs contribuíram para o desenvolvimento local (MAPA, 2014).

Saes, Jayo e Silveira (1997), Mafra (2008) e Ortega (2008) vêm na região do Cerrado Mineiro um exemplo de IG bem sucedida; tais autores chamam a atenção pela forma com que a região se organizou em um arranjo produtivo local em função de um objetivo estratégico.

A análise de casos de sucesso dos clusters desta nova era do agronegócio no Brasil permite a seguinte reflexão: O que estes produtores de sucesso, suas associações e cooperativas possuem em comum? Quais as estratégias utilizadas que levaram ao sucesso?

Leme e Aguiar (2015) chamam a atenção para a principal estratégia que deve ser adotada por estas instituições (associações e cooperativas), antes de qualquer outro movimento: a busca pela “convergência”.

Na literatura, o termo “convergência” é utilizado por Porter e Stern (2012) ao analisar o desenvolvimento econômico de clusters nos Estados Unidos. Já a “convergência estratégica”, por vezes faz referência a processos de consultoria para gestão dentro de empresas (convergência estratégica), ora na forma de resultado econômico (convergência), de uma relação entre produto per capita e renda (BARRO; SALA-I-MARTIN, 1992).

Entretanto, a proposta é colocar a convergência como um objetivo estratégico para o arranjo produtivo local, aberta aos diversos atores que compõe um cluster. Desse modo, a convergência pode ser desenvolvida e trabalhada na prática, e mais, estimular estas práticas para que um cluster, com atores diversos, possa atingir níveis elevados de coordenação e resultados conjuntos.

Assim, a IG pode ser entendida como ferramenta estratégica, de modo que o interesse em

comum no entorno da IG, contribua para a estruturação de um trabalho coletivo e coordenado entre os atores do cluster. O seja, o interesse no reconhecimento, proteção, produção e comercialização; contribui para que diversos atores em um APL (produtores, associações, cooperativas, consumidores, dentre outros), se unam, dialoguem e cooperem entre si em busca de um objetivo comum. Partindo de pontos diferentes e convergindo ao mesmo objetivo. Eis a “convergência estratégica”.

Para Porter (1998) os clusters ou APLs também se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e clientes e marginalmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Vários clusters ainda incluem instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais.

Tais arranjos produtivos favorecem uma forma alternativa de organização da cadeia de valor, a proximidade física de empresas e instituições, assim como as trocas entre elas, facilita a coordenação e amplia a confiança. Um cluster de empresas e instituições independentes, informalmente vinculadas representa um modelo organizacional robusto, que oferece vantagens em fatores como eficiência e flexibilidade (PORTER, 1998).

Sendo assim, os clusters interferem na capacidade de competição de três maneiras principais: (1) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; (2) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e (3) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio arranjo produtivo.

Retomando a busca pela convergência estratégica, surge a seguinte indagação: Em um APL, quais seriam os fatores mais importantes para encontrar a convergência estratégica?

Baseado nos estudos de Bourdieu (1998), Marteleto e Silva (2004), Vale, Amâncio e Lauria (2006), Amato Neto e Amato (2009), é possível afirmar que alguns fatores são fundamentais, como: (1) o capital humano (os conhecimentos, habilidades e competências da população local, as condições e a qualidade de vida); (2) o capital social (os níveis de confiança, cooperação, reciprocidade, organização social e empoderamento da população local); (3) a governança (união em associações, cooperativas e federações; coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos de forma democrática; e participação nos processos decisórios locais); e (4) o uso sustentável do capital natural.

Para a “convergência estratégica”, o fluxo de informações dentro do arranjo produtivo é de extrema importância, pois é ele que irá garantir a convergência de opiniões e pensamentos entre os atores sociais. O intercâmbio de informações e a troca de experiências é chave para o sucesso das iniciativas propostas no arranjo produtivo. Além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com

a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações.

O vasto número de ligações dos membros de um arranjo produtivo faz com que o todo seja maior do que a simples soma das partes. Em um arranjo produtivo de café, por exemplo, a região não é beneficiada apenas pela produção do café em si, e sim por toda conjuntura que a cadeia cafeeira proporciona. Por exemplo, as relações entre produtores, cooperativas, associações, indústria e comércio, beneficiam o todo. Como os membros do arranjo produtivo são mutuamente dependentes, o bom desempenho de um pode aumentar o sucesso dos demais.

Quanto às estratégias de marketing, a articulação do arranjo produtivo também é fundamental. Para seu êxito, convergência estratégica deve ser alcançada entre os atores interligados pela rede do arranjo. Os demais atores devem trabalhar para melhorar a imagem da região e dos produtos por ela produzidos.

Em um APL, existem diversos fatores que influenciam o aprendizado e a inovação. Promover e melhorar o fluxo de comunicação entre os atores sociais é um deles. Para isto, deve-se estimular o intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros). Programas de treinamentos e dias de campos também podem auxiliar na disseminação de informações (LEME; AGUIAR, 2015).

Da teoria de redes, a confiança, o aprendizado e o compartilhamento de recursos entre os atores envolvidos, são conceitos fundamentais para esclarecer a importância da convergência estratégica. Para isto, é importante compreender melhor o significado de “capital relacional”, proveniente e relacionado ao conceito de capital social (VALE; AMÂNCIO; DE LIMA, 2006).

O Capital social é definido como uma rede de relações interpessoais e/ ou intergrupais de cooperação na qual seus integrantes, a partir de recursos provenientes de redes sociais, são regidos por determinadas regras, sistemas, crenças, valores, sentimentos (de reconhecimento, respeito, amizade) e confiança, e estabelecem instituições e relacionamentos cujo objetivo é a promoção do grupo a partir da ação conjunta, interação, reconhecimento mútuo e aprendizagem de seus agentes (VALE; AMÂNCIO; DE LIMA, 2006, pg. 22).

O que se intitula “capital relacional” é a acumulação e desenvolvimento de capital social associado às redes e conexões entre os atores sociais. Quanto mais redes e conexões de interesse socioeconômico existirem em um dado território (conectando os atores produtivos entre si e estes com o restante do mundo e os centros mais dinâmicos), maior o estoque de capital relacional aí existente, e maiores suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento. De particular importância nesse contexto, é a inserção das empresas em vários tipos de redes locais (VALE; AMÂNCIO; DE LIMA, 2006, pg. 138).

O acesso à informação é de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social de comunidades e grupos sociais. A aptidão de obter informações, além dos contornos restritos da própria comunidade, é parte do capital relacional dos indivíduos e grupos (MARTELETO; SILVA, 2004).

A partir das ligações entre os atores em rede, se constrói o capital relacional de um APL. Entretanto, mais do que o capital relacional, os atores deste arranjo devem estar orientados estrategicamente para atingir suas metas e objetivos em comum. Para tanto, precisam chegar à convergência estratégica.

#### **4. Apresentando o conceito de convergência estratégica para APLS**

De acordo com o referencial apresentado, a convergência estratégica pode ser definida como o ponto ótimo, em que a maior parte dos atores sociais inter-relacionados através de uma rede em um arranjo produtivo local com objetivos em comum, estejam em acordo quanto aos rumos estratégicos que a rede deve seguir. Estes atores partem de objetivos distintos e práticas estratégicas diferentes, mas convergem para o mesmo ponto.

Em organizações e empresas, é correto afirmar que quando se executa o planejamento estratégico, um passo importante é o alinhamento estratégico. Entretanto, é importante diferenciar os conceitos de alinhamento estratégico e de convergência estratégica.

O alinhamento estratégico é uma etapa do planejamento estratégico em empresas e organizações e envolve a comunicação da estratégia para os colaboradores, de modo que todos estejam de acordo com os rumos e direcionamentos que a empresa pretende adotar. Está ligado a vertentes organizacionais que se relacionam com a tecnologia da informação. Pode também estar relacionado às atividades desenvolvidas entre empresas do mesmo setor, quando envolvidas por uma tecnologia em comum ou inovadora e que estipule vínculo entre as mesmas, de forma direta ou não.

Relacionada às redes e arranjos produtivos locais, a convergência estratégica não pertence a uma única empresa ou setor. Ela envolve os atores sociais e reconhece que independente de quaisquer planos e estratégias, o mais importante é que os diversos elos desta rede estejam convergindo seu pensamento para o mesmo objetivo estratégico. A proposta de convergência estratégica se alinha diretamente ao trabalho coletivo de uma região no entorno da indicação geográfica de um produto; ou seja, o reconhecimento e a promoção de uma IG, é resultado do trabalho de diferentes atores locais (LEME; AGUIAR, 2015).

Na prática, é possível verificar alguns exemplos de alinhamento estratégico e convergência

estratégica que mostram suas principais diferenças conceituais.

- Alinhamento estratégico: alianças estratégicas, plataforma FLEX, inovações tecnológicas (software), integração vertical no padrão da TV digital, Supply Chain Management, computação em nuvem, busca pela vantagem competitiva individual e organização vertical das empresas.

- Convergência estratégica: clusters e arranjos produtivos locais de sucesso, eficiência coletiva, objetivos e metas comuns, forte presença de capital relacional, ação conjunta, cooperação produtiva, busca pela vantagem competitiva do cluster e organização horizontal das empresas.

Na convergência estratégica, os diferentes atores da rede estabelecem suas próprias metas estratégicas, se organizam em suas comunidades, em seus pequenos clusters, praticam a estratégia (WHITTINGTON, 2011), partindo de pontos diferentes, mas convergindo para o mesmo objetivo.

Desse modo, o interesse na convergência estratégica está em analisar as práticas estratégicas, que são o ponto de partida e que constroem caminhos estratégicos diversos. Cada ator ou grupo de atores (no caso de diversas associações ou cooperativas) irá construir seu caminho estratégico. Se houver convergência estratégica, espera-se que o cluster atinja a maturidade e esteja claro - no discurso e na prática dos atores - que existe um objetivo em comum (LEME; AGUIAR, 2015).

Espera-se então que a convergência estratégica se manifeste de maneiras diversas, a depender do arranjo produtivo, da cultura local, do desempenho dos atores da rede. Desse modo, a proposta é encontrar as práticas estratégicas que formaram a convergência estratégica na região do café do Cerrado Mineiro, sob a ótica dos fatores fundamentais presentes em um arranjo produtivo local; ligados ao capital humano, social, governança, capital relacional e capital natural, presentes na teoria sobre APLs e a Convergência estratégica.

## **5. Metodologia**

Com um viés qualitativo, presente estudo buscou analisar o caso o APL do Cerrado Mineiro, a existência da ‘convergência estratégica’ definida como uma série de ações e práticas dos atores sociais inter-relacionados através de uma rede em um arranjo produtivo local, que possuem interesses e objetivos em comum definidos nas dimensões organizacionais (estruturais), históricas e de ações coletivas em prol de um produto ou serviço. Para que isso fosse possível a metodologia de investigação foi dividida em duas etapas.

Com o objetivo de verificar a presença de elementos que comprovem a existência da convergência estratégica, partiu-se para uma pesquisa de inspiração historiográfica (PIERANTI, 2008), analisando documentos, artigos, teses, notícias e entrevistas de atores que praticaram as estratégias que levaram ao sucesso das ações neste arranjo específico.

O objetivo desta análise documental, e que se baseia também em conversas e entrevistas com os atores da região, é o de encontrar momentos importantes, buscando fatos que ocorreram e que tenham marcado de alguma forma a região. Por exemplo, datas importantes de fundação de estruturas de governança local, marcos na construção da história da região segundo os próprios atores, dispositivos e ferramentas estratégicas que ajudaram a coordenar ações, propostas de marketing e estratégias conceituais, ações desenvolvidas ao longo do tempo que envolveram o café e os produtores da região, ações de entidades apoiadores do processo de construção, e o desenvolvimento do processo de construção e compilação da documentação necessária para solicitar o registro da Indicação de Procedência.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas intencionais com o gerente regional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Cerrado, a Coordenadora de Pesquisa e Desenvolvimento na Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCER) e a Gestora Administrativa também da FUNDACCER. Ambos os entrevistados, assinaram termos de autorização livres e esclarecidos, para que as informações obtidas fossem usadas como aporte para a produção de trabalhos científicos.

Composto por treze questões, o questionário Semi-estruturado visou investigar os fatores mais importantes para encontrar a convergência estratégica em um arranjo produtivo local a luz das teorias de alianças estratégicas e cooperação (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005), arranjos produtivos locais (AMATO NETO, 2000; 2009) e capital relacional (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006). São eles: (1) o capital humano (os conhecimentos, habilidades e competências da população local, as condições e a qualidade de vida); (2) o capital social (os níveis de confiança, cooperação, reciprocidade, organização social e empoderamento da população local); (3) a governança (união em associações, cooperativas e federações; coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos de forma democrática; e participação nos processos decisórios locais); e (4) o uso sustentável do capital natural (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005, VALE AMÂNCIO; LAURIA, 2006, AMATO NETO; AMATO, 2009).

O questionário investigou ainda a perspectiva histórica; o aumento da produtividade das empresas sediadas na região; a direção e o ritmo da inovação, que sustenta o futuro crescimento da produtividade; e a formação de novas empresas no APL do cerrado. Posteriormente o pesquisador foi a campo para uma observação não participante como método investigativo.

A intenção foi encontrar entre os atores, evidências de que os diversos elos do APL contribuíram, ou ainda estejam contribuindo, para o desenvolvimento da região.

Devido ao cruzamento entre entrevista em profundidade (com roteiro semi-estruturado) e

observação não participante, é notável uma triangulação sistemática de perspectivas. Flick (2009) afirma que essa abordagem, refere-se à combinação de perspectivas e métodos apropriados que sejam convenientes para levar em conta aspectos distintos de um mesmo problema.

## **6. Resultados e discussão**

Abaixo, os resultados e discussão de um estudo qualitativo que teve como objetivo investigar a existência da ‘convergência estratégica’ no APL do Cerrado Mineiro, a luz das teorias de alianças estratégicas e cooperação (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005), arranjos produtivos locais (AMATO NETO, 2000; 2009) e capital relacional (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

### **6.1. Convergência estratégica no cerrado mineiro**

Entende-se como convergência estratégica o ponto ótimo em que a maior parte dos atores sociais inter-relacionados através de uma rede em um arranjo produtivo local com objetivos em comum estejam em convergência quanto aos rumos estratégicos que a rede deve seguir. Estes atores partem de objetivos distintos e práticas estratégicas diferentes, mas convergem para o mesmo ponto.

No caso do Cerrado Mineiro, como citado, a questão do pioneirismo/ empreendedorismo é fundamental. O fato de o perfil tecnológico e profissional dos produtores ser elevado faz com que as mentes se abram e busquem saídas diferentes para lidar com os problemas em comum.

Pode-se dizer que este espírito - pioneiro e desbravador - contagiou os produtores, desenvolvendo um capital humano muito diferenciado de outras regiões cafeeiras. Novos conhecimentos, habilidades para lidar com a governança do arranjo produtivo e a competência profissional para produzir cafés de qualidade e competitivos foram razões que ajudaram os produtores a conquistar vitórias estratégicas importantes.

Do lado do capital social e relacional (VALE, 2006), percebe-se que a criação de estruturas de governança de diversos tipos acompanhou a evolução da região. A própria Federação dos Cafeicultores do Cerrado é composta por nove cooperativas, sete associações e uma fundação (CERRADO MINEIRO, 2006). A emblemática tomada do ex-prédio do Instituto Brasileiro da Cafeicultura IBC pelos cafeicultores de Patrocínio mostra a força das relações, que de certa forma perduram, e são incentivadas até hoje. Na atual campanha de marketing do Cerrado Mineiro (disponível em: <http://cerradomineiro.org/produtor/>), percebe-se que o orgulho dos pioneiros e de seus descendentes é hoje uma bandeira da região. A coesão é fluída, e claro, como em muitos arranjos produtivos as diferenças existem, mas todos sabem onde querem chegar: na valorização de

seu produto, de sua região e de sua história. Esta é a convergência estratégica do Cerrado Mineiro.

A presença de estruturas de governança como a Federação, a Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado (EXPOCACCER), a FUNDACCER e ainda, uma representante dos pequenos produtores da região, a Associação de Pequenos Produtores do Cerrado (APPCER) demonstra o alto nível de governança coletiva da região. Além destas estruturas associativas, percebe-se a presença forte de certificadoras como a Utz Certified (UTZ), a Rainforest Alliance (RAS), o sistema de Comércio Justo e Solidário (FAIRTRADE), as certificações de empresas privadas como a NUCCOFFEE e a Nespresso AAA, etc. (LEME, 2012).

Por fim, pode-se avaliar que a gestão de qualidade da produção do café do Cerrado ajuda na sustentabilidade econômica, ambiental e social da região. Existem produtores com custos de produção extremamente competitivos mesmo em situações de crise (BLISKA et al., 2009). O número de produtores certificados no Cerrado Mineiro pelas principais certificações como a UTZ Certified e a RAS é o maior do Brasil (BLISKA; PEREIRA; IOMO, 2007). A forte presença dos produtores do Cerrado Mineiro em concursos de qualidade do Brasil, tendo a qualidade reconhecida por compradores internacionais, demonstra que a gestão da qualidade é um fator essencial para o sucesso da região.

O resgate histórico da região e as diversas evidências da convergência estratégica neste arranjo produtivo demonstram alguns dos motivos pelos quais o Cerrado Mineiro é hoje a maior referência em marketing e organização no agronegócio café brasileiro.

As ações estratégicas que foram desenhadas, ou que emergiram da prática dos atores desta região convergiram para um único objetivo, a valorização de seu território. A busca pela Indicação de Procedência do Cerrado Mineiro foi um fator chave, mas não o único que ajudou na criação da convergência estratégica.

## **6.2. A indicação geográfica como ferramenta estratégica para o desenvolvimento da região do cerrado**

A segunda parte do artigo foca na análise das ações estratégicas no entorno da Indicação Geográfica do Café do Cerrado Mineiro onde os diversos atores inter-relacionados na rede do APL do Cerrado, convergiram para a valorização do seu território, com a IP e posteriormente a DO de seu produto; contribuindo para o desenvolvimento da região.

Nesse contexto, os pontos essenciais para essa convergência foram: a inovação e o empreendedorismo que se destacam desde o início da atividade no cerrado; a cooperação e o associativismo com a criação de cooperativas, o CACCER e posteriormente a FUNDACCER; o

diálogo entre os produtores e demais elos da cadeia; o próprio reconhecimento da origem do café por sua Indicação Geográfica e por fim a estruturação de uma governança forte na região.

Elencando os fatores mais importantes para encontrar a convergência estratégica em um APL, no Cerrado Mineiro existem quatro pilares que demonstram essa convergência de estratégias. São eles:

O capital humano: a Região do Cerrado Mineiro destaca-se pela inovação e atitude, fatores que estão presentes no perfil empreendedor do cafeicultor. Além do orgulho de fazer parte da região do cerrado, existe uma busca incessante pela profissionalização e melhoria de seu negócio. Os cafeicultores possuem, por natureza, a busca de novos desafios, aprimorando a gestão da propriedade rural, dando-lhe caráter empresarial, transformando a fazenda em empresa rural. Um exemplo bem atual é a busca pelas certificações sustentáveis. Ao certificar a propriedade por certificadoras como Rainforest, UTZ, Certifica Minas Café, por exemplo, os produtores recebem o selo da certificadora que demonstra que estes foram auditados e cumprem padrões que visam à sustentabilidade ambiental, social e econômica. Vale ressaltar que nem todos os produtores fazem o uso das certificações sustentáveis. Existe também o “Encontro de Inovação e Tecnologia para a Cafeicultura do Cerrado Mineiro”, desenvolvido pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado e pela Fundação de Desenvolvimento do Cerrado Mineiro (FUNDACCER) que integra Pesquisa e Setor Produtivo, gerando conhecimento aplicado e inovador, através da equalização do acesso ao conhecimento, de forma eficiente. Essas características inclusive estão ligadas ao fato de grande parte dos produtores do Cerrado Mineiro terem vindo de tradicionais regiões cafeicultoras (São Paulo, Paraná, etc) o que concede a eles esse caráter empreendedor e de inovação. Outro fator importante é a presença do diálogo tanto na troca de conhecimento, quanto na resolução de problemas de maneira democrática.

O capital social: o associativismo na Região do Cerrado Mineiro possibilita aos produtores, mesmo os pequenos, a participação no mercado em melhores condições de concorrência. A produção e comercialização de seus cafés podem ser muito mais rentáveis, tendo em vista a existência de toda uma estrutura coletiva em que todos são beneficiários. Tais produtores participam ativamente das reuniões do Conselho de Administração da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, bem como do Conselho da Fundação de Desenvolvimento do Cerrado Mineiro - Fundaccer; quando há faltas as mesmas são justificadas; nota-se grande nível de interação nas reuniões, até porque na Região do Cerrado Mineiro são discutidos muitos projetos que são de interesse dos cafeicultores. O compartilhamento de conhecimentos sobre as práticas culturais, comercialização e marketing, é freqüente entre grupos de produtores, por exemplo: há o Projeto “Programa de Qualidade”, no qual

os produtores além de aprenderem a respeito de práticas culturais que melhoram a qualidade do café compartilham suas experiências; outro exemplo é o GEPECAFE – Grupo de Estudos para a Evolução da Cafeicultura do Cerrado Mineiro, que é um curso promovido pela FUNDACCER/Federação com apoio e patrocínio de uma empresa privada que reúne os produtores para tratar de todos os temas de interesse da cafeicultura; há ainda o EDUCAMPO – um projeto do SEBRAE em parceria com a Federação que auxilia os produtores na gestão dos custos, por conseguinte esses produtores trocam informações entre si.

A governança: São aproximadamente 4.500 produtores de café que produzem cerca de 5 milhões de sacas de 60 kg de café em aproximadamente 200.000ha. Para representar os interesses dos cafeicultores da região do Cerrado Mineiro nos níveis político, comercial, social e técnico, os produtores e demais elos da cadeia da cafeicultura se organizaram e a atual Federação dos Cafeicultores do Cerrado representa cerca de 2.500 produtores reunidos em sete (7) associações e oito (8) cooperativas, apoiadas pela Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCER). Esses produtores participam ativamente das reuniões e resolvem seus impasses de maneira democrática. A governança estruturada na região do Cerrado Mineiro apresenta resultados brilhantes para a atividade cafeeira. Um exemplo desses resultados são ações desenvolvidas pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, com o apoio Fundação de Desenvolvimento do Cerrado Mineiro (Fundaccer) como: O Prêmio Região do Cerrado Mineiro: é uma premiação para eleger os melhores cafés da Região do Cerrado Mineiro nos aspectos: Ético, Rastreável e de Alta Qualidade, e está levando os cafés com Denominação de Origem aos compradores e consumidores finais; está na sua quarta edição, com muito sucesso e receptividade pelo mercado, que está tendo a oportunidade de conhecer melhor os cafés com DO dessa Origem e se interessar mais pelos mesmos; o Plano de Desenvolvimento, Sustentabilidade e Promoção da Região do Cerrado Mineiro: consiste em uma série de ações interligadas, no período de 2015 a 2020, para promover a Denominação de Origem com o propósito de “Integrar, desenvolver e conectar as pessoas, influenciando a transformação e a evolução da cultura do café”; e o desenvolvimento do Sistema de Rastreabilidade Online: esse sistema permite que o café com Selo de Origem e Qualidade Região do Cerrado Mineiro (DO) seja rastreado pelo consumidor em qualquer parte do mundo, e fornece informações da fazenda, do produtor e do lote sob certificação, gerando assim conhecimento e disseminação da DO – Região do Cerrado Mineiro.

O uso sustentável do capital natural: os cafeicultores do Cerrado Mineiro trabalham com a terra respeitando o meio ambiente, a legislação ambiental e também as pessoas que nela trabalham. Uma atividade que beneficia não apenas um grupo de pessoas e sim toda a cadeia que existe em

torno da cafeicultura no Cerrado. Vale reforçar o uso das certificações sustentáveis como: UTZ, Rainforest, Certifica Minas Café, programas como o da Nespresso em parceria com a Rainforest e o programa de verificação 4C. Tais certificadoras e verificadoras têm no respeito ao meio ambiente uma das principais exigências para a certificação, e parte dos produtores vêm aderindo às exigências das certificações e verificações.

Os resultados da pesquisa convergem com o estudo de Leme e Aguiar (2015) e apontam que a coesão de interesses e objetivos entre atores foi o fator fundamental para a convergência estratégica, determinado a intensidade e a direção das ações rumo ao desenvolvimento da região.

Assim, essa convergência de estratégias foi o fator essencial para o desenvolvimento da região. Parafrazeando o Gerente regional do SEBRAE no Cerrado “antes de ser uma região produtora de café, o Cerrado é uma região dotada de pessoas e o trabalho e a união destas pessoas contribuiu para o atual modelo de desenvolvimento da região”.

## **7. Considerações finais**

A estruturação de um processo de governança a partir do associativismo teve papel fundamental no desenvolvimento da região Cerrado Mineiro; o Plano de Desenvolvimento, Sustentabilidade e Promoção da Região do Cerrado Mineiro trás uma série de ações interligadas, no período de 2015 a 2020, para promover a Denominação de Origem com o propósito de “Integrar, desenvolver e conectar as pessoas, influenciando a transformação e a evolução da cultura do café”. Destaca se ainda a diferença de se ter uma federação que representa cerca de 2.500 produtores reunidos em sete (7) associações e oito (8) cooperativas na negociação pelo apoio do poder público.

Vale ressaltar que o Cerrado Mineiro, como qualquer região, precisa do apoio do poder público. Ressalta-se que no Brasil o conhecimento do que é uma DO ainda é muito escasso por parte dos consumidores, requerendo assim muito investimento em promoção e marketing. Destaca-se ainda, a necessidade da atualização da legislação e regulamentações por parte do INPI.

Já a convergência estratégica presente na estrutura cafeeira da região do Cerrado e não apenas na IG do Café Cerrado, demonstra que uma região pode se desenvolver através da inovação, troca de conhecimento e associativismo, buscando o benefício da região em si, e não de alguns atores.

Sendo assim, o Cerrado Mineiro, deixa de ser uma região produtora de commodity para se tornar uma região produtora de cafés especiais, desenvolvendo uma atividade sustentada por pilares éticos e sustentáveis, sem deixar de lado a exclusividade da produção.

Desse modo, quando se cria a imagem da origem do café “Região do Cerrado Mineiro”, e

essa região é valorizada por seus atributos locais, basicamente todos são beneficiados; e os benefícios podem ser tanto econômicos quanto sociais. Nesse contexto, foram beneficiados a indústria, o comércio, o turismo, a população em geral, os consumidores e os próprios cafeicultores.

Conclui-se então que a convergência estratégica presente na estrutura cafeeira da região do Cerrado Mineiro e a Indicação Geográfica do Café do Cerrado Mineiro (indicação de Procedência e Denominação de Origem), tiveram papel fundamental na promoção do desenvolvimento da região. Se desenvolvida em uma estrutura solidada de governança, a valorização da origem de um produto por sua Indicação Geográfica pode beneficiar tanto produtores quanto consumidores, contribuindo com uma melhor distribuição de renda, qualidade de vida, e maior conhecimento entre atores e a distribuição de produtos diferenciados, com excelente qualidade e origem comprovadas.

Nesse contexto, o poder público tem o papel fundamental na promoção das IGs de modo que, ao se incentivar uma região com potencial de registro de um produto ou serviço por IG os valores locais são fortalecidos e o orgulho e o reconhecimento como uma região produtora de origem promovem ações como: inovação, empreendedorismo, associativismo e cooperativismo. Uma região que se emancipa e toma para si o papel de empoderamento possui grandes chances de se defender do oportunismo e promover um crescimento sustentável.

Entretanto, onde existem pessoas há também a necessidade de clareamento de idéias, e a estruturação de uma governança forte pode contribuir na resolução de impasses no decorrer do processo, seja de promoção ou mesmo de manutenção das IGs.

As limitações deste estudo estão em sua amplitude, tendo em vista que foram entrevistados apenas três atores; algo justificável por se tratar de um estudo exploratório. Seria interessante através de um estudo de campo analisar determinado grupo social que trabalha com produtos reconhecidos por Indicação Geográfica, como por exemplo, a própria região do Cerrado Mineiro. Desse modo as indicações geográficas seriam analisadas a partir de quem faz uso e depende desta estrutura de controle.

## Referências

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.

AMATO NETO, J. AMATO, R, C, F. Capital social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, 2009.

BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. S.; MACHADO, R. T. M. O papel das associações de interesse privado no mercado cafeeiro brasileiro. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 2, p. 17-31, 2007.

- BARRO, R. J.; SALA-I-MARTIN, X. Convergence. **Journal of political Economy**, p. 223-251, 1992.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENAMPAD, XXIX., 2005, **Anais...** Brasília: 2005.
- BOURDIEU, P. **O capital social – notas provisórias**. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Orgs.). Pierre Bourdieu: escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 65-69.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Mapa apoia pedidos de registro de Indicações Geográficas depositados no INPI Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2014/10/mapa-apoia-pedidos-de-registro-de-indicacoes-geograficas-depositados-no-inpi>> Acesso em 27/10/2014.
- COORDENADORA LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DE PEQUENOS PRODUTORES E TRABALHADORES DE COMÉRCIO JUSTO. Disponível em: <<http://clacomerciojusto.org/pt-br/>>. Acesso em: 9 jan. 2019.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio: Módulo II, indicação geográfica**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; organização Luiz Otávio Pimentel. – 4ª ed. – Florianópolis: MAPA, Florianópolis: FUNJAB, 2014.
- BRASIL. Presidência da República. Lei 9.279, de 14/05/1996. **Regula direitos e obrigações relativas à propriedade industrial**. Brasília, maio de 1996.
- CALDAS, A. S.; CERQUEIRA, P. S.; PERIN, T. F. Mais além dos arranjos produtivos locais: as indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento local. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 7, n. 11, 2005.
- CRUZ, K. As intervenções públicas de apoio à comercialização do algodão em pluma brasileiro na safra 2005/06. In: XV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 22-25/Jul./2007. Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2007.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIOMO, Gerson S.; PEREIRA, Sérgio P.; BLISKA, FM de M. Panorama da cafeicultura orgânica e perspectivas para o setor. **O Agrônomo**, 2007, 59.1: 33-36.
- GIOVANNUCCI, D.; BARHAM, E.; PIROG, R. Defining and marketing “local” foods: geographical indications for US products. **The Journal of World Intellectual Property**, v. 13, n. 2, p. 94-120, 2010.
- GONÇALVES, M. F. W. Propriedade Industrial e a Proteção dos Nomes Geográficos. **Indicações Geográficas, Indicações de Procedência e Denominação de Origem**. Curitiba: Editora Juruá, 2007.
- KAKUTA, S. M.; SOUSA, A. L. L de; SCHWANKE, F. H.; GIESBRECHT, H. O. **Indicações geográficas: guia de respostas**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2006.
- LEME, P. H. M. V; AGUIAR, B. H. **Indicações Geográficas no Contexto de Arranjos Produtivos Locais: Cooperação entre Atores em Rede e a Convergência Estratégica**. V EMAPEGS UFLA 23 a 24 de abril de 2015.
- MAFRA, L. A. S. **Indicação geográfica e construção do mercado: a valorização da origem no Cerrado Mineiro**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – UFRJ, 2008.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 33, n.3, p. 41-49, 2004.

MASCARENHAS, G., WILKINSON, J. **Indicações geográficas em países em desenvolvimento: potencialidades e desafios**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Revista de Política Agrícola, 2014.

MASCARENHAS, G. **Indicações geográficas no Brasil: principais fatores determinantes do seu reconhecimento e desempenho**. Núcleo de Pesquisas Mercados, Redes e Valores/CPDA/UFRRJ, 2008.

NIEDERLE, P.A. Controvérsias sobre a noção de indicações geográficas enquanto instrumento de desenvolvimento territorial: a experiência do Vale dos Vinhedos em questão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47, SOBER, 2009, **Anais...** Porto Alegre: 2009.

ORTEGA, A. C. **Territórios deprimidos: desafios para as políticas de desenvolvimento rural**. Editora Alinea, 2008.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Watertown: Harvard Business Review, 1998.

PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca dos princípios e de sua aplicabilidade no Brasil Contemporâneo. **Cadernos Ebape**, v. 6, n. 1, 2008.

SAES, M.S.M.; JAYO, M. Cacer: coordenando ações para a valorização do Café do Cerrado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 7, 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PENSA-FIA-USP, 1997.

SAES, M. S. M., & FARINA, E. M. M. Q. (1998). ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ – ABIC - Ações conjuntas e novos desafios frente a reestruturação de mercado. **Agribusiness**, p. 1-24, 1998.

SILVA, A. L. G. **Os arranjos produtivos locais no estado de São Paulo: Mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio**. Brasília: SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2003. Disponível em <[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Mapeamento\\_SP.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Mapeamento_SP.pdf)>. Acesso em: 04/08/2014.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; DE LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 2, 2006a.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. **O&S–Organizações e Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 45-63, 2006b.

VALENTE, M. E. R. O processo de reconhecimento das indicações geográficas de alimentos e bebidas brasileiras: regulamento de uso, delimitação da área e diferenciação do produto. **Ciência Rural**, v. 43, n. 7, p. 1330-1336, 2013.

VIEIRA, A. C. P.; PELLIN, V. O uso do instituto das indicações geográficas como instrumento de promoção do desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe Brasil SC. **Anais 20 APDR Congress - Renaissance of the regions of southern Europe**. **20 APDR Congress - Renaissance of the regions of southern Europe**: Evora, 2014.

WHITTINGTON, R. The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 3, p. 183–186, 2011.