

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CERÂMICA VERMELHA: GANHOS COMPETITIVOS

Ernane Rosa Martins (Instituto Federal de Goiás) ernane.martins@ifg.edu.br

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os ganhos competitivos do Arranjo Produtivo Local (APL) de Cerâmica Vermelha em Goiás. A metodologia do trabalho proposto tem cunho teórico/bibliográfico, prático/estudo de caso e natureza exploratória qualitativa. Como resultados temos: ganhos de escala e poder de mercado (representatividade, credibilidade e legitimidade); provisões de soluções (infraestrutura e mão de obra qualificada); aprendizagem e inovação (inovações coletivas, ampliação do valor agregado, disseminação de informações e experiências e criação do curso técnico em ceramista); redução de custos e riscos (atividades compartilhadas, produtividade e confiança em novos investimentos); e por fim o ganho em relações sociais (coesão interna e acúmulo de capital social). Concluiu-se que o APL pesquisado apresenta resultados satisfatórios, apesar do distanciamento entre os entes envolvidos e as políticas de acompanhamento.

Palavras-Chaves: Arranjo Produtivo Local, Ganhos Competitivos, Ganhos Corporativos.

1. Introdução

As relações interempresariais tornaram-se um verdadeiro instrumento de desenvolvimento para os empresários e a economia local, destacando-se as Redes de Cooperação Empresariais (RCEs), Arranjos Produtivos Locais (APLs) e os Clusters Industriais. Estas aglomerações de empresas, voltadas para o desenvolvimento de ações conjuntas e compartilhamento de conhecimento, com envolvimento e participação de instituições públicas e privadas, buscam transformar as organizações, tornando-as mais competitivas e desenvolvidas frente às novas demandas das organizações globalizadas, na busca de formação de alianças para melhorar seu desempenho. Alguns exemplos clássicos de aglomerações são: os distritos industriais da chamada Terceira Itália, o distrito de Tiruppur, na Índia, o Vale do Silício, nos Estados Unidos (EUA), o Programa Redes de Cooperação (PRC), do Governo do Rio Grande do Sul,

e o Vale dos Vinhedos (FEITOSA, 2009; CASTANHAR, 2006; GALVÃO, 2000; PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE e JUNIOR, 2010; AMATO NETO, 2009).

As Redes de Cooperação Inter organizacional são definidas como estruturas decorrentes do relacionamento cooperado entre as organizações na busca do coletivo (BALESTRIN, VERSCHOORE e JUNIOR, 2010; THOMPSON, 2003; TODEVA, 2006). Ainda de acordo com Verschoore (2006), as empresas que participam de uma rede passam a ser percebidas com distinção em sua área de atuação. Elas recebem credibilidade e reconhecimento de clientes e usuários. Com isso, garantem maior legitimidade em suas ações empresariais. A formação de rede possibilita a ampliação da força de ação de uma empresa através da união com outras empresas e instituições (VERSCHOORE, 2006).

Para Balestrin e Verschoore (2008), existem cinco ganhos competitivos que facilitam o entendimento sobre os resultados das redes de cooperação, advindos da relação que os associados podem ter. São eles: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; conhecimento e aprendizagem coletiva e inovação.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os ganhos competitivos do APL de Cerâmica Vermelha. O método de pesquisa adotado neste trabalho é o de estudo de caso. A pesquisa tem caráter exploratório. Nela será realizado levantamento bibliográfico e entrevistas semiestruturadas com membros do APL de Goiás.

A relevância desta pesquisa se deve ao fato de que, conforme Bueno (2006), o aumento da competitividade das empresas leva-as a analisar o desenvolvimento organizacional. Considera-se que quando as empresas são organizadas em APLs, elas ganham forças para encontrar soluções que, de forma isolada, não conseguiriam. Os APLs são importantes para a concorrência, para a produtividade e para impulsionar o processo de inovação e a criação de negócios empreendedores.

Assim, com base no exposto, este artigo está estruturado em cinco seções, nesta presente seção apresenta-se além da introdução, a definição da problemática de pesquisa, o objetivo, a justificativa e importância do estudo e a estrutura da presente pesquisa. A seção 2 traz o referencial teórico, com a formação de uma base conceitual e teórica, que fornecem subsídios para o desenvolvimento deste estudo. Na seção 3 são apresentados o método empregado e as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Na seção 4 são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos na pesquisa. Por fim, na

seção 5 são apresentadas as relações identificadas entre os construtos utilizados e os casos estudados na pesquisa.

2. Revisão da literatura

Os APLs são definidos como: Agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas. Configura-se em um sistema complexo em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (P&D), laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos e onde os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados (IPEA, 2015).

Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) complementam que os APLs são um aglomerado territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, os quais apresentam vínculos mesmo que incipientes. Ainda de acordo como esses autores, os APLs devem envolver a participação e a interação de empresas que incluam produtoras de bens e serviços, ou melhor, as fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes e outros e, suas variadas formas de representação e associação. Além dessas, outras diversas instituições públicas e privadas para o desenvolvimento de pesquisa, engenharia, política, promoção e financiamento, como também as escolas técnicas e universidades voltadas para a formação de recursos humanos.

Mattioda et al. (2009) diz que os APLs necessitam de maior sistemática e consistência para galgar níveis superiores de evolução, bem como esclarece que os mesmos requerem uma melhor estruturação da sua governança, de desenvolvimento e aprimoramento das relações e dos vínculos de cooperação entre os atores, com a finalidade de se estruturar e de implementar resultados mais significativos às empresas, ao setor e à região.

De acordo com Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), a classificação dos APLs pode ser da seguinte forma:

Dimensão territorial: constitui recorte específico de análises e ações políticas, levando em consideração a proximidade ou concentração geográfica e o compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais.

Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais: abrange a participação e a interação de todos os atores envolvidos no processo. Envolve também as organizações públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e crédito.

Conhecimento tácito: como processam, compartilham e socializam o conhecimento por parte de seus entes envolvidos.

Inovação e aprendizado interativos: significa a transmissão de conhecimento e a ampliação de sua capacidade produtiva e inovatória de toda a cadeia.

Governança: reporta-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços e, também, o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e inovações.

Grau de enraizamento: diz respeito às articulações e ao envolvimento dos mais variados agentes dos APLs, com as capacitações com o RH, técnico-científicos e financeiros, da mesma forma que os elementos determinantes no grau de enraizamento, como a agregação de valor, a origem e o controle das organizações e o destino da produção em toda a aldeia global.

Algumas pesquisas têm mostrado que as empresas que estão participando em redes de cooperação têm aumentado sua competitividade na produção, no desenvolvimento de novos produtos, na busca por novas tecnologias e em conhecimento de fornecedores. Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010, p. 462) destacam que a RCEs "facilita a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais".

Para Balestrin e Verschoore (2008), as RCEs são compostas por grupos de empresas relacionadas que apresentam objetivos comuns, mas mantêm sua individualidade, com participação direta nas decisões e divisão de benefícios e ganhos com os demais membros em busca da coletividade. Os autores acrescentam ainda que as RCEs têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos.

A redução dos custos e riscos pelas redes de cooperação facilita a redução de determinadas ações e investimentos praticados pelos associados, que podem dividir os custos e os riscos. As redes facilitam o amadurecimento das relações, possibilitando acesso de recursos inexistentes na empresa associada (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Os ganhos competitivos das redes de cooperação referentes ao acúmulo de confiança e capital, segundo Balestrin e Verschoore (2008), é o conjunto de características de um

determinado grupo de pessoas que englobam as relações entre os mesmos. Ainda segundo os autores, os benefícios das redes, que buscam estreitar as relações sociais por meio do capital, podem variar desde ampliação da confiança, laços familiares e coesão interna. As redes representam uma alternativa para a redução das ações oportunistas sem custos burocráticos e contratuais.

3. Metodologia de pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa adotada é de caráter exploratório e qualitativo, que de acordo com Santos (2005, p. 173), “se caracteriza pela existência de poucos dados disponíveis, objetiva aprofundar e aperfeiçoar as ideias, sendo simples e objetiva”. Na visão de Mattar (2005), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema a ser pesquisado.

O método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho é o estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 188), essa estratégia é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, que se queira comprovar”. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de pesquisar sobre os resultados dos ganhos de cooperação do APL. Os entrevistados do APL foram selecionados em visita in loco, sendo escolhidos os associados que estivessem ativos dentro do APL pesquisado.

O questionário foi uma adaptação do questionário elaborado pelos pesquisadores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e utilizado no Projeto PRC/RCEs, convênio 001/2012, com a devida autorização dos autores. As entrevistas no APL foram agendadas previamente e realizadas em 2014, por meio de visitas in loco, as quais foram gravadas com a permissão do gestor, aqui identificado como E1. A realização das entrevistas com apenas uma pessoa pode ser considerada como uma limitação do estudo. No entanto, esta escolha pode ser justificada pelo fato de o entrevistado ser a pessoa que representa a rede e responsável pelas decisões a serem tomadas, e pela pouca escolaridade dos demais associados.

4. Análise e discussão dos resultados

O APL envolve 22 municípios e mais de 40 empresas, todos situados entre o Vale do São Patrício e o Norte de Goiás, tendo como cidade-polo o município de Estrela do Norte.

4.1. Apresentação, histórico e contexto

De acordo com o Plano de Desenvolvimento (PD) de 2007, no ano de 1999, quando foi criada a Associação dos Ceramistas do Norte do Estado de Goiás – ASCENO, iniciou-se uma nova atitude nas empresas, que passaram a buscar conexão com as novas tecnologias do sudeste e sul do país, através da participação em congressos e feiras de níveis estadual e nacional. Nesse contexto, surgiram as oportunidades de abertura de novos mercados, principalmente no Vale do São Patrício (Goiás), Estado do Tocantins, Sul do Pará, Oeste da Bahia e Leste de Mato Grosso.

Ainda de acordo com PD (2007), com a criação do APL e a iminente implantação da Ferrovia Norte-Sul, o objeto do Plano de Aceleração do Crescimento – PAC, o cenário para alavancar o setor não poderia ser mais oportuno. Os ceramistas estavam confiantes nessa nova oportunidade de levar a Cerâmica do Norte de Goiás aos rincões do Brasil e, talvez, além das fronteiras, com produtos de alto valor agregado.

Ainda de acordo com PD (2007, p. 10), a consolidação do APL do Norte Goiano, em bases competitivas e sustentáveis, contempla duas etapas básicas: A preparação e articulação inicial; e o desenvolvimento e implementação. Na primeira, já foram realizados até o presente momento estudos prospectivos, reuniões de sensibilização e mobilização local, estruturação da governança e a realização do Planejamento Estratégico. Em continuidade, deverão ser elaborados os projetos de desenvolvimento e de captação de recursos. Na segunda, deverão ser implementados os projetos de P&D, infraestrutura, capacitação e mercadologia, de modo a adequar as empresas para obtenção de certificação de produção e de qualidade em produtos e processos.

No ano de 2007, segundo o PD, o APL estava presente em vinte e dois municípios da mesorregião norte do estado, subdivididos, para efeitos do Projeto APL, em sete microrregiões, sendo eles: Rialma, Carmo do Rio Verde, Rubiataba, Ipiranga, Itapaci, Santa Terezinha de Goiás, Crixás, Campos Verdes, Nova Iguaçu, Alto Horizonte, Campinorte, Uruaçu, Niquelândia, Barro Alto, Goianésia, Mara Rosa (sede), Estrela do Norte, Multunópolis, Trombas, Minaçu, São Miguel do Araguaia e Porangatu, perfazendo 36 empresas.

Segundo o Gestor, apenas 50% das empresas associadas participam das reuniões trimestrais.

O APL elaborou um novo planejamento estratégico que ficou pronto em 2014. Segundo o Diretor do departamento de Transformação e Tecnologia Mineral do Ministério de Minas e Energia (MME), o Plano de Ações Estratégicas visa alcançar o desenvolvimento competitivo

e sustentável do APL nos próximos 20 anos, trazendo benefícios para a sociedade da região e buscando, por meio de parceria com os governos estadual e municipal, elevar o grau de escolaridade da comunidade local. As ações estratégicas serão realizadas com foco em pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação para sustentabilidade, desenvolvimento de pessoas, agregação e adensamento de valor à cadeia produtiva, além da formalização e representação.

Atualmente, o APL faz parte de um projeto dos Ministérios de Ciência e Tecnologia (MTC) e de Minas e Energia (MME), tendo como finalidade fazer do APL um projeto piloto que poderá ser replicado aos demais APLs do setor mineral existentes no território nacional.

4.2. Respostas dos entrevistados

Os ganhos competitivos que os associados obtiveram ao fazer parte do APL foram identificados por meio de entrevista, aplicada ao gestor do APL e por meio de observação in loco. Os resultados analisados indicam ganhos de cooperação no APL e que alcançaram resultados satisfatórios. O gestor disse que: "os ganhos só foram possíveis graças à colaboração dos associados das alianças e parceiras com todo o arranjo" (E1).

Com relação aos benefícios aprendizagem e inovação, os resultados da análise comprovam que todos ganham em fazer parte do arranjo, principalmente nos ganhos advindos das experiências que são compartilhadas, através das assembleias, participação em feiras, congressos etc. Por outro lado, percebe-se que uma pequena parcela dos associados ainda tem receio em participar de tal benefício. Isso se dá pelo baixo nível de escolaridade e consciência da importância do benefício para o arranjo, destaca o gestor.

O acesso à aprendizagem e inovação representa acesso a novos clientes, novos mercados, novos conceitos e métodos de trabalho e ao aproveitamento de novas oportunidades. A entrevista com o gestor revelou que a gestão do APL conseguiu trazer para a cidade de Uruaçu um curso técnico de ceramistas, através do Instituto Federal de Goiás (IFG), contribuindo para a formação e qualificação da mão de obra, que tem por objetivo atender às necessidades de formação profissional dos associados do arranjo.

Observou-se que o acesso à aprendizagem e inovação, no APL, destacou-se principalmente na troca de informações com outras empresas da área em outros Estados, através da participação em feiras, assembleias, congressos e cursos na área. Registra-se também o avanço tecnológico no sistema de produção das empresas, a melhoria nas relações comerciais entre os associados e um ganho satisfatório, principalmente pela localização do APL, bem como pela logística,

que segundo o gestor. “É maravilhosa” (E1). Ou seja, o local em que estão localizados propicia o transporte, entregas de produto acabado e recepção de matéria prima, ligado pela BR 153 aos Estados do Norte e Centro Oeste do Brasil.

O ponto negativo a destacar, conforme descrito pelo gestor, é: "que não há uma negociação coletiva: as negociações são individuais, bem como há pouca participação dos associados nos eventos promovidos pelo APL, em torno de 50%" (E1).

Sobre redução de custos e riscos, o gestor destaca que: "se algo agrega valor, os associados começam a tomar medidas compartilhadas. Com isso, podem-se reduzir os custos." (E1). Ele complementa que houve um incremento na produção e um aumento na receita a partir de 2007. Esse fator refere-se ao benefício de dividir entre os associados os custos e riscos de ações complexas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A redução de custos e riscos no APL se caracteriza principalmente nas atividades compartilhadas e na confiança entre os associados. Na medida em que melhora a produção, aumenta a lucratividade do associado, viabilizando as ações de investimentos na busca do objetivo comum (SOUZA, 2012).

O ganho competitivo acesso a soluções demonstra que o APL realiza ações entre os associados, tais como: consultorias (SEBRAE), treinamentos, serviços especializados voltados à melhoria da produção e qualidade de seus produtos. Além de oficinas de trabalho com a participação de ceramistas, simpósio de APL de base mineral, seminários nacionais de APLs, e parcerias públicas através da SECTEC, IFG e Universidades. Por outro lado, alguns benefícios de acesso a soluções que foram destacados na entrevista como negativo são o marketing e o investimento em infraestrutura por parte de alguns associados. O APL e qualquer organização dependem de infraestrutura básica para desenvolver suas atividades (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Os ganhos obtidos neste APL referente a relações sociais: a ampliação da confiança e laços familiares que se destacaram entre os associados, bem como a credibilidade das empresas associadas junto à comunidade. As relações sociais referem-se “ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento família e evolução das relações do grupo, além daquelas puramente econômicas” (VERSCHOORE, 2006).

Sobre o benefício ganhos de escala e poder de barganha, vale destacar a importância do crescimento do número de associados da rede. Balestrin e Verschoore, (2008, p. 4) afirmam

que "quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado".

O APL, embora com pouco tempo de mercado, conta com uma quantidade razoável de associados, mas apresenta dificuldade em desempenhar melhor o seu poder de barganha, sua força de mercado e suas relações comerciais, destaca o gestor. Isso se explica pelo pouco envolvimento dos associados no APL e principalmente pelo grau de escolaridade.

O gestor relata que: "dos 43 que fazem parte do APL, um 1/3 seria o suficiente para os associados se conscientizarem dos problemas e das soluções que envolvem o APL" (E1). Constatou-se que o APL estudado possui, nesse quesito, alguns benefícios que valem ser destacados, tais como credibilidade, legitimidade e representatividade, os quais facilitam o crescimento do grupo.

4.3. Análises dos resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso os seguintes resultados, apresentados no Tabela 1.

Tabela 1. Resultados obtidos no estudo de caso

Maior poder de mercado	O maior poder de mercado foi identificado representatividade, credibilidade e legitimidade apresentada.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas ficou evidenciada na criação do curso técnico em ceramista, na infraestrutura apresentada e na mão de obra qualificada.
Redução de custos e riscos	A redução de custos e riscos foi verificada nas atividades compartilhadas, na produtividade apresentada e na confiança em novos investimentos.
Acúmulo de capital social	O fator acúmulo de capital social ficou evidenciado, exclusivamente na coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A aprendizagem coletiva fica clara na disseminação de informações e experiências entre os associados e criação do curso técnico em Ceramista.
Inovação colaborativa	A inovação colaborativa ficou constatada com a ampliação do valor agregado.

Fonte: Autor

Vale destacar que no ano de 2014, este APL foi escolhido pelo Governo Federal para implementar ações estratégicas, as quais serão realizadas com foco em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação para sustentabilidade, desenvolvimento de pessoas,

agregação e adensamento de valor à cadeia produtiva, formalização e representação. Segundo o diretor do MME, “a ideia é criar um programa de modernização do parque industrial dos ceramistas do norte goiano, cumprindo as normas técnicas e regulamentadoras para participar do Programa Setorial de Qualidade”. Nas observações e análise dos resultados, este é um dos arranjos que desempenha suas atividades de forma coletiva, com todos os atores envolvidos no arranjo, com ressalva apenas no marketing do APL, em que não há envolvimento de todos.

6. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os ganhos competitivos do APL de Cerâmica Vermelha. O APL de Cerâmica Vermelha apresentou os seguintes ganhos de cooperação: ganhos de escala e poder de mercado (representatividade, credibilidade e legitimidade); provisões de soluções (infraestrutura e mão de obra qualificada); aprendizagem e inovação (inovações coletivas, ampliação do valor agregado, disseminação de informações e experiências e criação do curso técnico em ceramista); redução de custos e riscos (atividades compartilhadas, produtividade e confiança em novos investimentos); e por fim o ganho em relações sociais (coesão interna e acúmulo de capital social).

Os pontos fortes identificados no APL Cerâmica Vermelha destacaram-se a mão de obra qualificada, infraestrutura, criação do curso de ceramistas, ampliação da confiança e inovações tecnológicas. Esta pesquisa permitiu identificar que os principais pontos fracos encontrados no APL Cerâmica Vermelha, foram: força de mercado, marketing e poder de barganha.

Nas observações realizadas in loco no APL estudado, constatou-se certo distanciamento, ou seja, não há laços relacionais fortes entre os envolvidos no APL, tais como: o governo, associados, empresas, parceiros, sociedade e entidades públicas e privadas. Além disso, foram observadas ações com baixa efetividade e concretização, causadas por falta de confiança, não compartilhamento de ideias, individualismo, falta de comprometimento, disposição interna, carência de recursos humanos e competição predatória, o que impede a articulação e fortalecimento do arranjo empresarial.

Como proposta de melhoria, sugere-se a criação de linhas de crédito específicas para execução de ações de inovação em empresas participantes do APL, criação de consórcio/redes, programas de acesso ao mercado, capacitação tecnológica, capacitação de mão de obra e gerencial, qualidade, produtividade e certificação de seus produtos, concessão de subsídios e incentivos fiscais, políticas de melhorias macroeconômicas (juros, tributos, câmbio, taxa de crescimento), desenvolver vantagens competitivas dinâmicas (aprendizagem

e inovação) constantes, além do apoio governamental para projetos de pesquisa de universidades que foquem o desenvolvimento de produtos para Micro e Pequenas Empresas organizadas em APLs e que sua governança esteja presente em todas as instituições públicas.

Conclui-se que, para que ocorram ganhos de cooperação, em sua totalidade, no APL, é necessário comprometimento e união dos seus componentes e apoio, tanto dos órgãos privados quanto dos públicos, para incentivar a inovação, aprendizagem e cooperação, fomentando, assim, o desenvolvimento das economias locais. Para continuidade desta pesquisa sugere-se: Realização de novos estudos envolvendo a participação de outros APLs.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/ APLs): um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. e JUNIOR, E. R. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. Curitiba, 2010.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BUENO, A. M., **Arranjos produtivos locais: análise da caracterização do APL de ponta grossa com base nos indicadores**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR. Ponta Grossa: 2006.

CASTANHAR, J. C. **Arranjos Produtivos Locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução de desigualdade**. Rio de Janeiro, 2006.

FEITOSA, C. O. **Aglomerações Industriais como fator de desenvolvimento regional: um estudo de caso no Nordeste brasileiro**. Brasil, 2009.

GALVÃO, O.J.A. **Cluster e Distritos Industriais: Estudos de caso de países selecionados e implicações de políticas**. Brasília. 2000.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Disponível em <www.ipea.gov.br/portal/>. Acesso em 14 de agosto de 2015.

LASTRES, H., CASSIOLATO, J. E., MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro, 2003.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6º ed. 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTIODA, E. et. al. **Indicativos de sucesso e fracasso em arranjos produtivos locais: o caso do setor metal-mecânico automotivo da serra gaúcha**. Salvador, BA, 2009.

PORTER, M. E. **Cluster and new economics of competition**. Harvard Business Review, 1998.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica - 5 ed. rev., atual. e ampl.** Niterói, RJ: Impetus, 2005.

SOUZA, J. A., **Ganhos coletivos nas redes de cooperação intercooperativas: Um estudo de caso sobre Rede DALACTO – RS**. Dissertação de mestrado UNISINOS - RS, São Leopoldo, RS, 2012.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logic and limits of network form of organization.** New York: Oxford University Press, 2003.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure.** New York: Taylor & Francis, 2006.

VERSCHOORE, F. J.R., **Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e Benefícios para um modelo de Gestão.** Tese de doutorado apresentado ao Programa de pós-graduação em Administração da UFRG, Porto Alegre, 2006.